"La vita pone delle domande.
Burnett e Evans hanno le risposte."
The New York Times

DESIGN YOUR LIFE

BILL BURNETT DAVE EVANS

Come fare della tua vita un progetto meraviglioso

Gatti Blu

"La vita pone delle domande.
Burnett e Evans hanno le risposte."
The New York Times

DESIGN YOUR LIFE

BILL BURNETT DAVE EVANS

Come fare della tua vita un progetto meraviglioso

Gatti Blu

Il libro

“Che cosa voglio fare della mia vita?”, “Chi voglio diventare?”, “Come posso trovare il coraggio di lasciare un lavoro che non mi dà più soddisfazioni e costruirmi un nuovo percorso?”.

Quanti di noi si sono trovati almeno una volta a porsi queste domande? In mezzo alle infinite possibilità del mondo in cui viviamo, la maggior parte di noi si sente disorientata e incapace di capire che cosa desideri davvero. Utilizzando la loro esperienza come innovatori della Silicon Valley e come docenti di uno dei corsi più frequentati a Stanford, *Designing Your Life*, che insegna agli studenti come progettare la loro vita futura, gli autori di questo libro hanno elaborato un metodo e una “cassetta degli attrezzi” per imparare ad analizzare la nostra vita con uno sguardo nuovo e individuare le innumerevoli opportunità che ci vengono offerte.

Prendendo ispirazione dalla capacità di creare e sperimentare che da sempre guida designer e innovatori - “prova, riformula, riprova” - i due autori ci mostrano come vincere le paure e i luoghi comuni che ci immobilizzano e costruire un’esistenza in cui poterci sentire realizzati. Un approccio agile e versatile, estremamente efficace perché applicabile a molteplici contesti, indipendentemente dall’età o dalla situazione specifica in cui ci troviamo. Perché, con il giusto approccio, tutti possiamo dare alla nostra vita la forma giusta per noi.

Clicca su questo indirizzo https://www.booktobook.it/wp-content/uploads/2019/04/burnett_evans-design_your_life.pdf per scaricare e stampare gli inserti da compilare.

Gli autori

Bill Burnett è direttore esecutivo del Stanford Design Program e cofondatore del Life Design Lab. Ha diretto lo sviluppo del Power Book in Apple ed è stato CEO di una società di consulenza in design.

Dave Evans è cofondatore del Life Design Lab, insegna a Stanford ed è consulente di management. È stato tra i fondatori di Electonic Arts, una delle società di videogiochi più famose del mondo.

http://designingyour.life/

Bill Burnett, Dave Evans

DESIGN YOUR LIFE

Come fare della tua vita un progetto meraviglioso

Prefazione di Francesca Parviero

A tutti i meravigliosi studenti
che hanno condiviso le loro storie
e le loro vite con noi,
e la cui apertura e disponibilità a farsi coinvolgere
ci hanno insegnato più
di quanto avremmo mai potuto immaginare
sul Life Design.

A mia moglie, Cynthia,
che mi ha detto di accettare il lavoro a Stanford;
ti amo e senza di te non sarei la persona che sono.

Bill Burnett

Alla mia amata moglie, Claudia,
la vera forza letteraria di casa nostra,
che mi ha impedito di non scrivere questo libro
e me ne ha ricordato instancabilmente il perché.
Il tuo amore mi ha salvato più volte.

Dave Evans

Prefazione: Design Your Life

Era il 2 giugno 2018, o forse l'1? Non saprei dirlo con certezza perché mi trovavo a bordo di un aereo transcontinentale che mi riportava a Milano, di ritorno da un viaggio straordinario, di quelli che segnano la tua vita per sempre.

Avevo visitato per la prima volta la Silicon Valley, guardandola attraverso i miei occhi di quarantenne consulente digitale (che lascia per la prima volta i due figli piccoli a casa per un periodo importante), e di mentore di un manipolo di quaranta splendidi studenti e studentesse della facoltà di ingegneria del Politecnico di Milano. Mi avevano voluta con sé nel tour di presentazione dei loro progetti di ricerca in ambito informatico e biomedico: sedici giorni di pitch rivolti alle realtà tech più evolute della Silicon Valley, quattro incontri al giorno, un intenso tour dall'alba al tramonto tra aziende e università. Parole chiave di quelle due settimane? Spirito di comunità, ascolto e collaborazione radicale.

Sull'aereo, per un cambio di posto dell'ultimo momento, ho viaggiato accanto a lei, Vida, una senior program manager americana diretta in Austria per supervisionare l'attività degli studi di registrazione europei della sua azienda.

Ci presentiamo e, mentre accenna alla sua professione, quasi soprassiede dal comunicarmi il nome dell'azienda per cui lavora: «Non so se conosci l'azienda per cui lavoro, si chiama Lynda.com, produciamo contenuti per l'online learning».

Vida non poteva immaginare di avere davanti a sé la prima partner italiana di LinkedIn, nonché autrice di un libro su LinkedIn con un focus proprio sulle opportunità di pubblicazione di contenuti e sulla formazione online che offre attraverso LinkedIn Learning, che è la nuova veste, post acquisizione, dell'azienda per cui lavora Vida.

Durante la nostra conversazione, una volta identificata la mia area di competenze, Vida mi chiede se avessi mai letto un libro, un best-seller americano, scritto da due docenti di Stanford: nel suo giro lo avevano letto tutti e si stupisce che io non lo conosca. «Francesca, devi leggerlo assolutamente.»

È a lei che devo dire grazie se sono entrata in contatto con questo volume, innamorandomene follemente e generando un circuito virtuoso di opportunità che mi ha portato oggi a scrivere queste frasi di prefazione a un libro che sono certa possa rivoluzionare l'approccio di molte persone alla progettazione continua della propria vita, verso un futuro pieno e felice tanto sul piano personale che professionale.

Prima di trasformare il colpo di fulmine in un innamoramento senza freni, prima di decidere di spendere queste parole di grandissima sponsorship al tema di questo libro e ai loro autori, mi sono spinta molto in là: sono andata a New York, di persona, a sperimentare direttamente le potenzialità di questo metodo - e l'estrema competenza del team che ci lavora - dove ho frequentato il workshop Designing Your Life, Women Edition.

In quella manciata di giorni newyorchesi sono stata a contatto con una comunità di circa quaranta donne, che provenivano da diversi paesi americani, accompagnata da una collega che, avrei capito solo dopo, avevo scelto come primo membro della mia squadra di Life Design. Ciascuna di noi ha disegnato tre diverse Odissee rispetto al proprio futuro, partendo dalla più probabile sino alla più lontana da noi.

Non ci crederete ma io le sto realizzando tutte e tre.

Mi emoziona pensare che questo libro nasca dall'esperienza di un team di docenti di Stanford, la culla di molti dei temi che appartengono alla mia formazione, e che sia l'apice di una consolidata esperienza, dopo decine di anni di pratica con migliaia di persone, e di sperimentazione tra studenti e professionisti.

Design Your Life parla del Design Thinking applicato alla progettualità di una vita appagante, e sdogana - finalmente - la parola felicità come parola chiave anche nel mondo del lavoro e nel disegno di un percorso professionale. Ognuno di noi ha il diritto/dovere di essere felice nella vita, anche svolgendo l'attività che più si avvicina al lavoro dei propri sogni, realizzando un proprio percorso unico, che nessuno può predeterminare o disegnare per lui.

Mi piace immaginare che questo modello possa diventare un'offerta formativa diffusa, a partire dai più giovani studenti, a cui sicuramente farei leggere il libro per primi, per permettere loro di interrompere quanto prima un circuito di insoddisfazione che spesso ereditano da genitori o contesti dove condizionamenti e credenze limitanti necessitano di essere fermati al più presto, con una sana azione di reframing.

Per le persone adulte, per i docenti, per i genitori. Per i professionisti, per i manager, per chi vive da più tempo il mondo del lavoro o per chi è alla ricerca di una nuova appagante opportunità, credo sinceramente che *Design Your Life* possa segnare un punto di svolta.

Vida mi ha introdotto con empatia a un metodo che ha segnato la mia vita, permettendomi in pochi mesi di ritrovare un'energia che avevo perso, favorendo il mio incontro con le docenti che hanno condotto il workshop, Kathy Davies e Susan Burnett - Managing Director e Instructor del D Life Lab dell'Università di Stanford - e generando la situazione che mi ha portato qui dove ci troviamo ora, io che scrivo la prefazione e voi che state leggendo il libro, uscito a meno di un anno dal mio incontro fortunato.

Per chiunque lo leggerà, questo libro sarà il traghetto che porterà definitivamente la bussola della responsabilità su ciascuno dei collaboratori di un'organizzazione: la presa di consapevolezza che la nostra felicità e la soddisfazione siano nelle nostre mani, e non in quelle di altri, è un grandissimo passo avanti, e questo metodo è un'opportunità abilitante, nonché una delle competenze base del mindset digitale.

Il Design Thinking prosegue la sua rapida ascesa nel mondo del lavoro, che oggi parla di un futuro sempre più presente, e che dopo l'applicazione indiscussa nel progettare prodotti, processi e servizi, ora rende protagoniste le vere risorse al centro di qualsiasi dinamica organizzativa: le persone.

Francesca Parviero

Introduzione: il Life Design

A Ellen piacevano le rocce. Le piaceva collezionarle, metterle in ordine e classificarle a seconda della dimensione, della forma, del tipo o del colore. Dopo due anni in una prestigiosa università, era venuto il momento di scegliere la materia in cui laurearsi. Non aveva alcuna idea di quello che voleva fare nella vita, né di quello che voleva diventare da grande, ma era tempo di decidere. In quel momento, la geologia sembrava la scelta migliore. Dopotutto, le rocce le piacevano veramente tanto.

I genitori di Ellen erano fieri della loro figlia, *la laureata in geologia*, *la futura geologa*. Quando Ellen si laureò, tornò a vivere con loro. Iniziò a fare la babysitter e la dogsitter per racimolare un po' di denaro. I suoi genitori erano confusi: questo era quello che aveva fatto alle superiori. Loro, però, avevano pagato per una costosa istruzione universitaria. Quando la loro figlia si sarebbe magicamente trasformata in una geologa? Quando avrebbe iniziato la sua carriera? Era quello per cui aveva studiato. Era quello che si *supponeva* avrebbe fatto.

Il fatto è che Ellen si era resa conto che non voleva essere una geologa. Non era per nulla interessata a passare il suo tempo studiando i cambiamenti della terra, la sua composizione o la sua storia. Non era interessata all'attività sul campo o a lavorare per una società che si occupasse di risorse naturali o per un'agenzia ambientale. Non le piaceva preparare mappe o report. Aveva scelto la geologia in automatico, perché le piacevano le rocce, e ora Ellen, laurea in mano e genitori frustrati nelle orecchie,

non aveva assolutamente idea di come ottenere un lavoro o di che cosa avrebbe fatto per il resto della vita.

Se era vero, come le avevano detto tutti, che gli anni del college erano i migliori quattro della sua vita, allora Ellen non poteva fare nient'altro che peggiorare. Non si rendeva conto di non essere affatto l'unica a non voler lavorare nel campo in cui si era laureata. In realtà, negli Stati Uniti solo il 27% dei laureati intraprende una carriera collegata ai propri studi. L'idea che per il resto della tua vita lavorerai nel campo in cui ti sei laureato, e che gli studi universitari siano la parte migliore della tua vita (prima di un lungo periodo di duro lavoro e noia) sono due di quelle che definiamo "convinzioni limitanti": i miti che impediscono a così tante persone di progettare la vita che desiderano.

Convinzione limitante: *la laurea ottenuta determina la tua carriera.*
Reframe: *tre quarti di tutti i laureati non intraprende una carriera lavorativa collegata al titolo di studio.*

A circa trent'anni, Janine stava veramente raccogliendo i frutti di un decennio di dedizione; era passata subito sulla corsia di sorpasso, e aveva fatto in modo di restarci. Si era laureata in una grande università e aveva frequentato un'ottima scuola di legge, poi era entrata in uno studio che trattava casi importanti e stava veramente per "farcela". College, specializzazione, matrimonio, carriera: tutto nella sua vita era accaduto come aveva pianificato, e la sua forza di volontà e il duro lavoro le avevano procurato tutto quello che voleva. Era l'immagine del successo e della soddisfazione.

Ma Janine aveva un segreto.

Qualche volta, di notte, dopo aver guidato fino a casa dallo studio - uno dei più famosi della Silicon Valley - si sedeva fuori sul portico della sua splendida casa e, mentre le luci della vallata si accendevano, piangeva. Aveva tutto quello che pensava di dover avere, tutto quello che pensava di volere, ma era profondamente infelice. Sapeva che avrebbe dovuto essere estasiata della vita che si era creata, ma non era così. Non ci andava neanche vicino.

Janine pensava che ci fosse qualcosa di sbagliato in lei. Chi si alza al mattino rappresentando l'incarnazione del successo e va a letto ogni notte con un nodo allo stomaco, sentendosi come se mancasse qualcosa che è andato perso lungo la strada? Dove guardi quando hai tutto e niente allo stesso tempo? Come Ellen, anche Janine aveva una convinzione limitante: credeva che se fosse rimasta sulla giostra e avesse preso tutti i premi avrebbe trovato la felicità. Anche Janine non è l'unica. In America, due terzi dei lavoratori sono insoddisfatti della propria occupazione, e il 15% arriva a odiare il proprio lavoro.

Convinzione limitante: *se avrai successo, sarai felice.*
Reframe: *la vera felicità deriva dalla progettazione di una vita che funziona.*

Donald si era guadagnato i suoi soldi. Aveva fatto lo stesso lavoro per più di trent'anni. La sua casa era quasi pagata. I figli erano tutti laureati. Il suo fondo pensione era investito in modo accorto. Aveva una vita e una carriera solida. Alzarsi, andare al lavoro, pagare i conti, andare a casa e poi a letto. Svegliarsi il giorno dopo e ripetere il tutto. Insapona. Risciaqua. Ricomincia.

Per anni Donald aveva continuato a porsi la medesima domanda. L'aveva portata con sé quando prendeva il caffè, a pranzo, in chiesa e persino al bar, dove un paio di dita di

Scotch avrebbero contribuito a farla tacere. Ma tornava sempre. Per quasi un decennio la domanda l'aveva svegliato alle due del mattino ed era rimasta con lui davanti allo specchio del bagno: «Perché diavolo sto facendo tutto questo?».

Non era mai successo che il tipo che lo guardava dallo specchio avesse una buona risposta. La convinzione limitante di Donald era simile a quella di Janine, ma lui ci si era attenuto per un tempo molto più lungo: una vita di lavoro responsabile e di successo lo avrebbe reso felice. Avrebbe dovuto essere sufficiente? Donald, però, aveva un'altra convinzione limitante: che non avrebbe potuto smettere di fare quello che aveva sempre fatto. Se solo il tipo nello specchio gli avesse detto che non era solo e che non doveva continuare a fare quello che faceva da sempre. Solo negli Stati Uniti, più di 31 milioni di persone tra i 44 e i 70 anni vogliono quella che viene definita una carriera "encore": un lavoro che combina significato personale, reddito e impatto sociale. Alcuni di quei 31 milioni l'hanno trovata, ma molti altri non hanno la minima idea di come cominciare e hanno paura che sia troppo tardi nella loro vita per un grande cambiamento.

Convinzione limitante: *è troppo tardi.*
Reframe: *non è mai troppo tardi per progettare la vita che ami.*

Tre persone. Tre grandi problemi.

I designer amano i problemi

Guardati attorno. Dai un'occhiata alla tua casa o al tuo ufficio, alla sedia su cui siedi o al tablet o allo

smartphone che probabilmente tieni in mano. Ogni cosa che ci circonda è frutto del design di qualcuno. E ogni design è partito da un problema. Il problema di non essere in grado di ascoltare tanta musica senza portare con sé un valigetta di CD è il motivo per cui ora puoi ascoltare tremila canzoni contenute in un oggetto di sei centimetri quadrati appuntato sulla tua maglietta. È solo a causa di un problema che il cellulare si adatta perfettamente al palmo della mano, oppure che il laptop ha una batteria che dura cinque ore, o che ti svegli con un cinguettio. Ora, il suono fastidioso di una sveglia potrebbe non sembrare un problema così importante nello schema generale delle cose, tuttavia lo è stato abbastanza per coloro che non hanno voluto iniziare ogni giorno con il solito stridulo *beep beep*. I problemi sono il motivo per cui hai l'acqua corrente e l'isolamento termico nella tua casa. Gli impianti idrici sono stati creati a causa di un problema. Gli spazzolini da denti sono stati inventati a causa di un problema. Le sedie sono state create perché qualcuno, da qualche parte, voleva risolvere un grave problema: sedere sulle rocce causa dolori al fondo schiena.

C'è una differenza tra i problemi di design e quelli di ingegnerizzazione. Entrambi siamo laureati in ingegneria e ciò costituisce un ottimo approccio alla risoluzione di un problema quando esiste un gran numero di dati e sei sicuro che ci sia un'unica soluzione ottimale. Bill ha lavorato al problema di ingegnerizzare le cerniere del primo laptop di Apple, e la soluzione raggiunta da lui e dal suo team ha reso questi dispositivi tra i più affidabili sul mercato. La soluzione ha richiesto molti prototipi e tantissimi test, in modo abbastanza simile a quanto accade per il design, ma l'obiettivo di creare cerniere che durassero almeno cinque anni (o diecimila aperture/chiusure) era predeterminato e il suo team ha provato diverse soluzioni meccaniche fino al raggiungimento del risultato desiderato. Una volta raggiunto questo obiettivo, si è potuta riprodurre milioni di volte la

soluzione. Si è trattato di un buon problema di ingegnerizzazione.

Paragona questo problema al design del primo laptop che avesse un "mouse incorporato". Dato che i computer di Apple si affidano al mouse per fare praticamente tutto, costruire un laptop che chiedesse di collegare un mouse via cavo era inaccettabile. Si trattava di un problema di design. Non esisteva un design precedente in questa direzione, non c'erano risultati fissi o predeterminati, c'erano un sacco di idee che circolavano nel laboratorio e furono testati diversi design, ma nessuno di essi funzionava. Poi arrivò un ingegnere di nome Jon Krakower. Jon stava trafficando con delle trackball miniaturizzate, ed ebbe la folle idea di spostare la tastiera verso il fondo dell'unità, lasciando abbastanza spazio per infilarci questo minuscolo dispositivo di puntamento. Saltò fuori che si trattava della grande idea che tutti stavano cercando, e da allora in poi divenne parte del look distintivo dei laptop di Apple.[1]

L'estetica, ovvero come appaiono le cose, è un altro esempio lampante di un problema senza una soluzione univoca su cui i designer lavorano parecchio. Per esempio, al mondo ci sono molte auto sportive a prestazioni elevate, e tutte evocano sensazioni di velocità, ma una Porsche non somiglia affatto a una Ferrari. Entrambe sono ingegnerizzate in modo esperto, contengono praticamente le stesse parti, ma ognuna ha un appeal estetico assolutamente diverso. I designer di ciascuna casa costruttrice curano maniacalmente ogni linea e ogni curva, ogni luce e griglia, ma prendono decisioni assolutamente diverse. Ciascuna di esse funziona a modo suo: una Ferrari ha un look passionale italiano inconfondibile, mentre una Porsche esprime una sensibilità precisa di tipo tedesco. I designer studiano per anni per rendere questi prodotti industriali l'equivalente di sculture in movimento. Ecco perché, in un certo senso, l'estetica rappresenta la quintessenza del problema di design. L'estetica coinvolge le emozioni umane, e abbiamo scoperto che quando esse entrano in

gioco il design thinking si è dimostrato il migliore strumento per assumere decisioni.

Quando abbiamo dovuto affrontare il problema di aiutare i nostri studenti a lasciare il college ed entrare nel mondo come persone felici e produttive - di immaginare che cosa diavolo farsene della vita che avevano di fronte - sapevamo che il design thinking sarebbe stato il miglior metodo per risolvere questo particolare problema. Il design della tua vita non prevede un obiettivo chiaro come delle cerniere che durino cinque anni o la costruzione di un ponte gigantesco che colleghi al continente: questi sono problemi di ingegnerizzazione, per i quali puoi ottenere dati concreti sulle singole opzioni ed elaborare la soluzione migliore.

Quando hai un risultato desiderato (un laptop veramente portatile, una macchina sportiva dall'aspetto seducente o un buon Life Design) ma nessuna soluzione chiara in vista, allora è il momento del brainstorming, dei tentativi pazzeschi, dell'improvvisazione e della "costruzione della strada in avanti" fino a quando non ottiene qualcosa che funziona. Te ne accorgi quando la vedi, che si tratti delle linee armoniose di una Ferrari o dell'ultraportatile Macbook Air: un grande design si realizza in un modo che non può essere espresso con equazioni, fogli elettronici e analisi dei dati. Ha un look e provoca sensazioni in se stesso: un'estetica splendida che ti parla.

Anche il tuo Life Design ben riuscito avrà un look e delle sensazioni in sé, e il design thinking ti aiuterà a risolvere i tuoi problemi di Life Design. Questo perché ogni cosa che rende la nostra vita quotidiana più facile, più produttiva, più gradevole e più piacevole è stata creata a causa di un problema e grazie a uno o più designer che da qualche parte là fuori hanno cercato di risolverlo. Gli spazi in cui viviamo, lavoriamo, giochiamo sono stati tutti progettati per rendere la nostra vita, il lavoro e il divertimento migliori. Ovunque guardiamo nel mondo che ci circonda possiamo vedere che cosa succede quando i designer affrontano un problema.

Possiamo vedere i benefici del design thinking.

E tu stai per vedere i benefici del design thinking nella tua vita. Questo perché il design non funziona solo per realizzare cose belle come una Ferrari o i computer, ma anche per creare una bella vita. Puoi usare il design thinking per crearti una vita che sia ricca di significato, gioiosa e appagante. Non importa chi o dove sei, che cosa fai o hai fatto per vivere, quanto sei giovane o vecchio: puoi utilizzare lo stesso pensiero che ha creato le tecnologie, i prodotti e gli spazi più sorprendenti per disegnare la tua carriera e la tua vita. *Una vita con un buon Life Design è produttiva: è costantemente creativa, produce, cambia, si evolve e c'è sempre la possibilità di una sorpresa*. Ne otterrai più di quello che ci investi. In un buon Life Design c'è più di "insapona, risciacqua e ricomincia".

Come lo sappiamo

È cominciato tutto con un pranzo.

In realtà è cominciato tutto quando entrambi ci siamo laureati a Stanford negli anni Settanta (Dave qualche tempo prima di Bill). Bill scoprì la laurea in Product Design e l'eccitante carriera che a essa si accompagnava. Da bambino era solito disegnare auto e aeroplani sotto la macchina per cucire della nonna, e quando si laureò in Product Design fu perché aveva scoperto (con sua grande sorpresa) che al mondo esistevano persone che facevano questo genere di cose tutto il giorno e si chiamavano product designer. In qualità di direttore esecutivo del Design Program di Stanford, Bill disegna e costruisce ancora cose (anche se è uscito da sotto la macchina per cucire), dirige i corsi di design e insegna alla d.school (l'Hasso Plattner Institute of Design, un hub multidisciplinare di innovazione a Stanford, in cui tutti i corsi sono basati sul processo di design thinking). Bill ha lavorato anche in start-up e in aziende della Fortune 100,

compresi sette anni in Apple dove ha progettato laptop che hanno vinto diversi premi (insieme alle cerniere di cui sopra) e un certo numero di anni nel settore dei giocattoli dove si è occupato del design delle action figure di Star Wars.

Bill sa bene quanto è stato fortunato ad aver scoperto il product design e un percorso di carriera così gioioso e appagante tanto presto. Nella nostra carriera di insegnanti, tutti e due abbiamo constatato quanto sia raro tutto questo, e quanto spesso ciò non avvenga per gli studenti, persino a Stanford.

A differenza di Bill, quando Dave non era ancora laureato non aveva alcuna idea di che cosa avrebbe fatto. Non riuscì a laurearsi in biologia (di questo ti diremo di più dopo) e si laureò in ingegneria meccanica più che altro per mancanza di idee migliori. È sempre stato dispiaciuto, e anche abbastanza arrabbiato, di non aver mai ricevuto aiuto durante il college riguardo a domande del tipo "Come posso capire che cosa voglio fare della mia vita?". Alla fine riuscì a capirlo percorrendo la strada più dura, e per più di trent'anni ha seguito una carriera dirigenziale e come consulente nel settore delle tecnologie avanzate. Ha gestito la realizzazione del primo mouse e dei progetti iniziali sulla stampa laser in Apple, è stato uno dei fondatori di Electronic Arts e ha aiutato molti giovani ideatori di start-up a trovare la loro strada. Dopo una partenza abbastanza difficile, la sua carriera si è sviluppata splendidamente, ma ha sempre saputo che è stato molto più difficile di quanto sarebbe stato necessario.

Sebbene entrambi ci siamo dati da fare per avviare delle carriere e una famiglia, abbiamo sempre tenuto un piede nel lavoro con gli studenti. Bill a Stanford, dove nelle ore di ricevimento ha visto passare centinaia di studenti che tentavano di capire che avrebbero fatto della loro vita dopo la laurea. Dave insegnando alla University of California, Berkeley, dove ha sviluppato un corso intitolato *How to Find*

Your Vocation (aka: Is Your Calling Calling?) (*Come scoprire la tua vocazione, ovvero: la tua chiamata ti sta chiamando?*), che ha tenuto quattordici volte nel corso di otto anni. Tuttavia, gli sarebbe piaciuto fare di più a Stanford. Nel corso del tempo, lui e Bill si erano incrociati più volte indirettamente e di persona. Dave aveva sentito che Bill aveva appena accettato il ruolo di direttore esecutivo dello Stanford Program in Design, che conosceva molto bene. A Dave venne in mente che le esigenze interdisciplinari di essere un designer avrebbero sottoposto gli studenti di questo corso a una pressione insolitamente forte: tentare di elaborare una visione della propria carriera contemporaneamente significativa e autentica dal punto di vista personale e realizzabile da quello commerciale. Decise di telefonare a Bill per proporgli di pranzare insieme e condividere alcune delle sue idee solo per vedere che cosa succedeva. Se la cosa avesse funzionato, avrebbero avuto altri pranzi sull'argomento e in un annetto o giù di lì ne sarebbe potuto uscire qualcosa.

Ecco perché tutto è cominciato con un pranzo.

Dopo appena cinque minuti avevamo trovato un accordo. Decidemmo di collaborare per introdurre un nuovo corso a Stanford per applicare il design thinking alla vita dopo il college, prima per gli studenti del corso di design e poi, se le cose fossero andate bene, a tutti gli altri.

Questo corso è diventato uno dei più popolari tra i facoltativi a Stanford.

Quando ci chiedono che cosa facciamo a Stanford, qualche volta rispondiamo con il nostro "elevator pitch" accuratamente formulato: «Teniamo corsi a Stanford che aiutano gli studenti ad applicare i principi sull'innovazione del design thinking al Life Design durante e dopo l'università». E, ovviamente, dopo tutti dicono: «Bello! Che significa?».

E di solito noi rispondiamo: «Insegnamo a utilizzare il design per capire che cosa volete essere quando diventate

grandi». E poi praticamente tutti esclamano: «Oh, posso iscrivermi?!». Per anni abbiamo dovuto rispondere «no» a questa domanda, perlomeno a chiunque non appartenesse ai quattordicimila studenti di Stanford. Ora finalmente non è più così. Ora offriamo workshop sul Life Design a tutti (www.designingyourlife.org) e abbiamo scritto questo libro per fare in modo che tu non debba andare a Stanford per imparare un buon Life Design.

Però devi avere voglia di porti alcune domande. Alcune domande veramente difficili.

Anche i designer amano le domande

Proprio come Donald, che si guardava allo specchio ogni notte e si chiedeva «Perché faccio tutto questo?», tutti combattiamo con domande simili sulla vita, il lavoro e il loro significato e scopo nel mondo.

- Come posso trovare un lavoro che mi piaccia o che riesca addirittura ad amare?
- Come posso costruirmi una carriera che mi procuri da vivere bene?
- Come posso bilanciare la carriera con la famiglia?
- Come posso fare la differenza nel mondo?
- Come posso essere magro, sexy e favolosamente ricco?

Possiamo aiutarti a rispondere a tutte queste domande, eccetto l’ultima.

A tutti noi è stato chiesto: «Che cosa vuoi fare da grande?». Questa è la domanda fondamentale della vita, che tu abbia quindici o cinquant’anni. I designer amano le domande, ma ciò che amano veramente è il *reframing*, la riformulazione.

Il *reframing* è una delle attitudini mentali più importanti per un designer e anche il punto da cui sono partite molte grandi innovazioni. Nel design thinking diciamo sempre «non iniziate dal problema, iniziate dalle persone, iniziate con

l'empatia». Una volta instaurata l'empatia con le persone che useranno i nostri prodotti, definiamo il nostro punto di vista, avviamo il brainstorming e iniziamo a produrre prototipi per scoprire ciò che ancora non sappiamo sul problema. Tutto ciò dà luogo di solito a una riformulazione, detta anche "pivot". Essa avviene quando assumiamo nuove informazioni sul problema, ridefiniamo il nostro punto di vista e ricominciamo l'ideazione e la prototipizzazione. Le riformulazioni classiche accadono quando inizi a pensare che stai progettando un prodotto (una nuova miscela di caffè e relativa macchina) e a un certo punto ti rendi conto che in realtà stai riprogettando l'esperienza del caffè (Starbucks). Oppure quando, nel tentativo di sconfiggere la povertà, smetti di prestare denaro alla classe ricca di un paese (la Banca Mondiale) e inizi a prestarlo alle persone troppo povere per poter pagare i loro debiti (microprestito e Grameen Bank). O ancora quando un team in Apple è venuto fuori con l'iPad, una completa riformulazione dell'esperienza relativa ai computer portatili.

Nel Life Design riformuliamo molto. La più grande di queste riformulazioni è che la tua vita non può essere perfettamente pianificata, che non esiste un'unica soluzione, e che questo è bene. Esistono molti disegni per la tua vita, tutti ricchi della speranza di raggiungere quel genere di realtà creativa e significativa che vale la pena di vivere.

La riformulazione della domanda «Che cosa vuoi fare da grande?» è questa: «In chi o che cosa vuoi trasformarti?». La sostanza della vita è composta da crescita e cambiamento. Non è statica. Non consiste in una destinazione. Non si tratta di rispondere alla domanda una volta per tutte, e così siamo a posto. Nessuno sa veramente che cosa vuole diventare; persino quelli che hanno messo la crocetta su dottore, avvocato o ingegnere. Queste sono solo vaghe indicazioni del percorso di vita. A ogni passo lungo la strada restano così tante domande. Ciò di cui hanno bisogno le persone è un processo -

un processo di design - per immaginare che cosa vogliono, chi vogliono diventare, in che cosa vogliono trasformarsi e come creare una vita che possano amare.

Benvenuti nel Life Design

Il Life Design è la via. È ciò che aiuterà Ellen a passare dalla laurea al suo primo lavoro. È ciò che aiuterà Janine a trasformare la vita che dovrebbe avere in quella che vuole veramente. È ciò che aiuterà Donald a trovare la risposta alla domanda che lo tiene sveglio di notte. I designer immaginano cose che non esistono ancora, e poi le costruiscono, e quindi il mondo cambia. Puoi fare la stessa cosa nella tua vita. Puoi immaginare una carriera e una vita che non esistono, costruirti il futuro, e come risultato la tua vita cambierà. Se la tua vita è abbastanza perfetta così com'è, il Life Design può comunque aiutarti a renderla una versione ancora migliore di quella che ami vivere.

Quando pensi come un designer, quando sei disponibile a porti le domande, quando ti rendi conto che la vita consiste nel design di qualcosa che non è mai esistito prima, allora essa potrà scintillare in un modo che non puoi nemmeno immaginare. Questo se ti piacciono le scintille. Dopotutto è il tuo design.

Che cosa sappiamo?

Nel Design Program di Stanford abbiamo insegnato a più di un migliaio di studenti il design thinking e come farlo diventare Life Design. E ti sveleremo un segreto: nessuno ha mai fallito nei nostri corsi. In realtà nessuno è mai stato bocciato in Life Design. Insieme possediamo più di sessant'anni di esperienza in classe e abbiamo insegnato questo approccio a studenti delle superiori, dei corsi di

laurea, a dottorandi, a soggetti tra i venti e i trent' anni, a dirigenti nel mezzo della loro vita lavorativa e a pensionati in cerca di una seconda vita.

In qualità di insegnanti, abbiamo sempre garantito ai nostri studenti "ore di ricevimento a vita". Vale a dire che se vieni a scuola da noi, siamo lì per te, per sempre. Punto e basta. Abbiamo avuto studenti che sono tornati nel corso degli anni da quando si sono laureati e ci hanno raccontato il modo in cui gli strumenti, le idee e gli atteggiamenti mentali che abbiamo insegnato loro hanno fatto la differenza nella loro vita. Siamo abbastanza speranzosi e, francamente, sicuri che queste idee faranno la differenza anche per te.

Ma non prendere la nostra parola per oro colato. Stanford è un posto molto rigoroso: gli aneddoti sono belli, ma non contano molto nell' ambiente accademico. Per parlare autorevolmente hai bisogno di dati. Il nostro corso è uno dei pochi in design thinking che sia stato studiato scientificamente e abbia dimostrato di fare la differenza per i nostri studenti secondo un certo numero di parametri importanti. Due dottorandi hanno scritto la loro tesi sul nostro corso e ciò che hanno scoperto è stato abbastanza interessante:[2] coloro che lo hanno frequentato sono stati più capaci di immaginare e perseguire la carriera che desideravano veramente, avevano un minor numero di convinzioni limitanti - quel genere di idee fastidiose che ti frenano e che non sono affatto vere - e un' aumentata capacità di generare nuove idee per il loro Life Design (aumento della capacità di ideazione). Tutti questi parametri erano "statisticamente significativi", il che in linguaggio per profani significa che le idee e gli esercizi che utilizziamo nei nostri corsi, e che tu leggerai in questo libro, si sono dimostrati in grado di aiutarti a capire che cosa vuoi e come arrivarci.

Consentici, però, di essere assolutamente chiari sin dall' inizio. Scienza o non scienza, queste sono cose

altamente personali. Possiamo fornirti alcuni strumenti, qualche idea, diversi esercizi, ma non possiamo fare il lavoro al posto tuo. Non possiamo darti le tue intuizioni, cambiare la tua prospettiva e offrirti una serie continua di momenti di stupore, il tutto in dieci passi. Ciò che possiamo dirti è che se utilizzi veramente gli strumenti e fai gli esercizi di Life Design allora genererai le intuizioni di cui hai bisogno. Perché questa è la verità fondamentale: esistono molte versioni di te e tutte sono "giuste". E il Life Design ti aiuterà a vivere qualsiasi versione stia andando in questo momento sugli schermi. Ricorda: non ci sono risposte sbagliate e non ti stiamo dando dei voti. In questo libro ti suggeriremo di fare alcuni esercizi, ma non ci sono le risposte giuste per controllare se hai fatto bene. Abbiamo aggiunto un riassunto di questi esercizi alla fine di ogni capitolo - un box *Cose da provare* - perché ti suggeriamo di provare a fare le cose. Questo è quello che fanno i designer. Non ti stiamo valutando paragonandoti a qualcun altro, e non dovresti farlo neanche tu. Siamo qui per co-creare insieme a te. Pensa a noi come a una parte del tuo personale team di design.

In realtà ti suggeriamo proprio di andare fuori e trovare immediatamente un team di design - un gruppo di persone che legga il libro e faccia gli esercizi insieme a te -, un gruppo collaborativo i cui membri si sostengano uno con l'altro nella ricerca di una vita ben disegnata. Ne parleremo ancora più avanti, e tu sei assolutamente libero di leggerlo una prima volta per conto tuo; tuttavia molta gente pensa che i designer siano geni solitari, che lavorano in solitudine aspettando il lampo di ispirazione che gli mostri la soluzione ai loro problemi. Niente di più lontano dal vero. Ci possono essere alcuni problemi, come il design di uno sgabello o di un nuovo set di costruzioni per bambini, che sono abbastanza semplici da essere affrontati da un singolo individuo, ma nel mondo moderno altamente tecnologico praticamente ogni problema richiede un team di design. Il

design thinking porta questa idea ancora più avanti e suggerisce che i migliori risultati provengono da una collaborazione radicale. La collaborazione radicale funziona sul principio che le persone con background differenti apportino al team le loro peculiari esperienze tecniche e umane. Ciò aumenta le probabilità che il team entri in empatia con gli utilizzatori per cui sta lavorando e che la collisione di background differenti possa generare soluzioni veramente uniche.

Questo si è dimostrato ripetutamente vero nei corsi della d.school a Stanford, in cui i laureandi creano team con membri provenienti dai corsi di business, legge, ingegneria, istruzione e medicina che raggiungono molto spesso innovazioni dirompenti. La colla che tiene uniti questi team è il design thinking, l'approccio al design incentrato sull'uomo che si avvantaggia dei diversi background e sprona la collaborazione e la creatività. Di solito, nessuno degli studenti ha alcuna formazione in design quando si iscrive ai nostri corsi e, all'inizio, tutti i team lottano per diventare produttivi. Devono imparare l'attitudine mentale di un designer, e in special modo la collaborazione radicale e l'attenzione al processo. Una volta imparate queste cose, però, si rendono conto che le loro capacità come team oltrepassano di gran lunga quelle di qualsiasi individuo, e la loro fiducia esplode. Le centinaia di progetti di successo, e le società innovative, come D-Rev ed Embrace,[3] che sono nate da questo processo, costituiscono le prove che la collaborazione è il modo in cui viene realizzato il design oggi.

Quindi, sii un genio nel progettare la tua vita, ma non pensare di poter essere un genio solitario.

Pensa come un designer

Prima di fare del Life Design, devi imparare a pensare come un designer. Ti spiegheremo alcuni semplici metodi per farlo, ma prima devi comprendere un punto veramente importante: i designer non *pensano* al percorso che li attende, lo *costruiscono*. Che cosa significa? Significa semplicemente che non stai per sognare un sacco di fantasie divertenti, prive di relazione con il mondo vero, o con il tuo "io" reale. Tu costruirai delle cose (noi le chiamiamo prototipi), le proverai e ti divertirai un sacco nel processo.

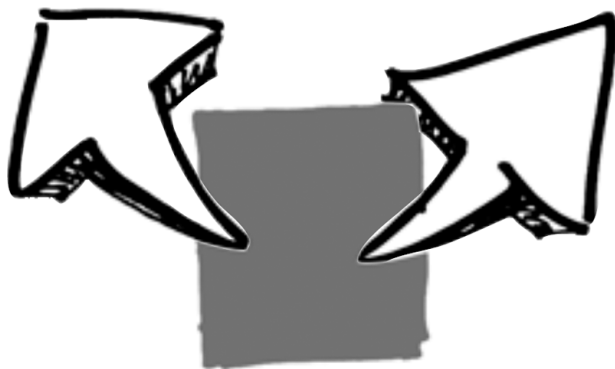
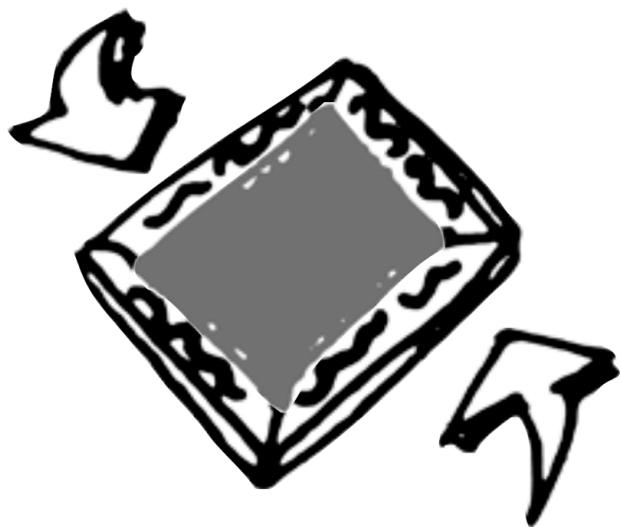
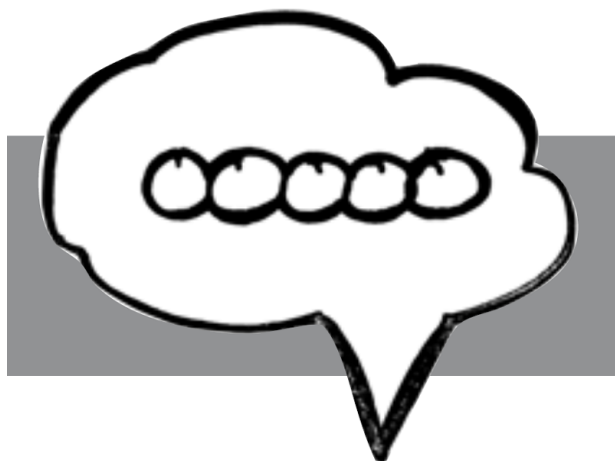
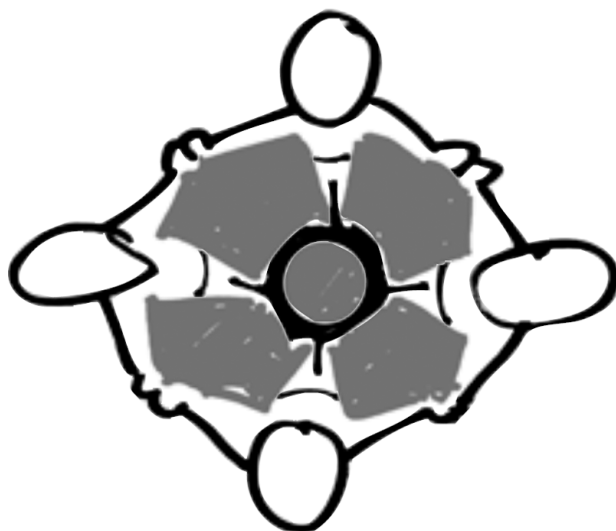
Vuoi un cambiamento di carriera? Questo libro ti aiuterà a realizzarlo, ma non stando seduto tentando di decidere di che genere di cambiamento si tratterà. Vogliamo aiutarti a pensare come un designer e a costruire il tuo futuro, prototipo per prototipo. Vogliamo aiutarti ad affrontare le sfide del tuo Life Design con lo stesso tipo di curiosità e di creatività che hanno dato vita alla stampa, alla lampadina e a Internet.

Ci concentriamo principalmente sul lavoro e la carriera perché, siamo onesti, trascorriamo la gran parte delle ore del giorno, e dei giorni della vita, al lavoro. Il lavoro può essere una fonte giornaliera di grandissima gioia e significato, o può essere una noia mortale e uno spreco di ore trascorse tentando ansiosamente di arrivare al weekend. Una vita ben progettata non è una vita di tedio. Non sei stato messo sulla terra per lavorare otto ore al giorno in un impiego che odi, fino alla fine del tuo tempo.

Potrebbe sembrare un po' melodrammatico, ma molte persone ci hanno detto che quella sopra è una buona descrizione della loro vita. E persino coloro che sono stati abbastanza fortunati da trovare una carriera che amano spesso scoprono che sono frustrati nel crearsi una vita bilanciata. È ora di cominciare a pensare diversamente, riguardo a tutto.

Il design thinking comporta alcuni semplici "atteggiamenti mentali". Questo libro te li insegnerà e ti spiegherà come usarli nel Life Design.

I cinque atteggiamenti mentali che imparerai per il tuo Life Design sono *curiosità*, *predisposizione all'azione*, *riformulazione*, *consapevolezza* e *collaborazione radicale*. Questi sono i tuoi strumenti di design e con essi puoi costruire tutto quello che desideri, compresa la vita che ami.

Sii curioso. La *curiosità* rende nuova ogni cosa. Invita all'esplorazione. Rende tutto un gioco. Soprattutto, la curiosità ti aiuterà a "essere bravo ad avere fortuna". È la ragione per cui alcune persone vedono opportunità ovunque.

Prova le cose. Quando hai una *predisposizione all'azione* sei impegnato a costruirti la strada per proseguire. Non esiste stare seduti in panchina a pensare a che cosa dovrai fare. Bisogna solo lanciarsi nel gioco. I designer provano le cose. Le testano. Creano prototipo dopo prototipo, spesso sbagliando, fino a che non trovano quello che funziona e che risolve il problema. A volte scoprono che il problema è completamente diverso da quello che pensavano all'inizio. I designer abbracciano il cambiamento. Non sono attaccati a un particolare risultato perché sono sempre concentrati su ciò che accadrà al passo successivo, non su quale sarà il risultato finale.

Riformula i problemi. La *riformulazione* (o *reframing*) è ciò che rende possibile ai designer di sbloccarsi. Ci rende anche sicuri che stiamo lavorando sul problema giusto. Il Life Design comporta alcune riformulazioni fondamentali, che ti rendono possibile fare un passo indietro, esaminare le tue debolezze e aprire nuovi spazi di soluzione. Nel corso del libro riformuleremo alcune convinzioni limitanti che impediscono alle persone di scoprire la vita e la carriera che desiderano. La riformulazione è necessaria per scoprire i problemi giusti e le relative soluzioni.

Sappi che è un processo. Sappiamo che la vita diventa un pasticcio. A volte sembra che per ogni passo avanti ne facciamo due indietro. Commetterai degli errori. Getterai via dei prototipi. Una parte importante del processo consiste nel *lasciare andare* la tua prima idea o una soluzione buona ma non eccellente. E a volte design eccellenti possono emergere dal pasticcio. La Slinky, quella molla d'acciaio che cammina da sola, è stata creata in questo modo. Il Teflon è stato creato così, come anche il Super Attak e il Play-Doh. Nessuna di queste cose esisterebbe se un designer, da qualche parte, non avesse combinato un guaio. Quando impari a pensare come un designer, impari a *essere consapevole del processo*. Il Life Design è un viaggio, lascia perdere l'obiettivo finale, concentrati sul processo e stai a vedere che cosa succede al prossimo passo.

Chiedi aiuto. L'ultimo atteggiamento mentale del design thinking è forse il più importante, soprattutto quando entra in ballo la tua vita: la *collaborazione radicale*. Il significato di questa espressione è semplice: non sei solo. I migliori designer lo sanno: un grande design richiede la collaborazione radicale. Ci vuole un team. Un pittore può creare un capolavoro artistico da solo, su una costa ventosa, ma un designer non può creare un iPhone da solo, con o senza spiaggia battuta dal vento. E la tua vita è più un lavoro di design che un'opera d'arte, quindi neanche tu puoi crearla da solo. Non devi creare un brillante Life Design per conto tuo. Si tratta di un processo collaborativo e molte delle idee migliori vengono da altre persone. Devi solo chiedere. E sapere quali sono le domande giuste da porre. In questo libro imparerai come utilizzare i mentori e una comunità di sostegno che ti aiutino con il tuo Life Design. Quando ti orienti verso il mondo, il mondo si orienta verso di te e questo cambia tutto. In altre parole, il Life Design, come qualsiasi tipo di design, è un gioco di squadra.

La passione non è la risposta per noi

Molti hanno la convinzione limitante che devono solo scoprire di che cosa sono appassionati. Una volta che ci saranno riusciti, tutto andrà a posto magicamente. Odiamo questa idea, per una buona ragione: la maggior parte delle persone non sa di che cosa è appassionata.

Il nostro collega William Damon, direttore dello Stanford Center on Adolescence, ha scoperto che solo un giovane su cinque tra i 12 e i 26 anni possiede una chiara visione di dove vuole andare, di che cosa vuole ottenere nella vita e del perché.[4] Allo stesso modo, la nostra esperienza suggerisce che l'80% delle persone di tutte le età non sa di che cosa è appassionato.

I colloqui con i consulenti sulla carriera spesso vanno in questo modo:

Consulente: «Di che cosa è appassionato?».
Candidato in cerca di lavoro: «Non lo so».
Consulente: «Bene, torni quando sarà riuscito a capirlo».

Alcuni consulenti sottopongono i loro clienti a valutazioni degli interessi o dei punti di forza, oppure a indagini sulle capacità, ma tutti coloro che hanno partecipato a questo genere di cose ti diranno che spesso i risultati sono lontani dall'essere concludenti. Scoprire che potresti essere un pilota, o un ingegnere, o un addetto alla manutenzione degli ascensori non è molto utile e non ti dà indicazioni per agire. Per questo motivo non abbiamo un grande interesse a scoprire quali sono le tue passioni. In realtà crediamo che alle persone serva tempo per sviluppare una passione e le ricerche mostrano che, per la maggior parte di esse, la passione viene *dopo* aver tentato qualcosa, aver scoperto che ci piace e averne sviluppato la padronanza, e non prima. Per dirla in modo più succinto: la passione è il risultato di un buon Life Design, e non la causa.

La maggior parte delle persone non ha quell'*unica cosa* di cui è appassionata, quell'unico motivatore che guida tutte le decisioni della vita e infonde ogni singolo momento di veglia con un senso di scopo e significato. Se hai scoperto che studiare le abitudini di accoppiamento e l'evoluzione dei molluschi dal periodo Cambriano a oggi è il tuo scopo nella vita, ti rendiamo onore. Charles Darwin trascorse trentanove anni studiando i vermi. Rendiamo onore a Charles Darwin. Ciò a cui non rendiamo onore è un metodo di approccio al Life Design che lascia fuori l'80% della popolazione. In verità, la maggior parte delle persone è appassionata a molte cose diverse e l'unico modo di scoprire che cosa vogliono fare è costruire prototipi di alcune vite potenziali, testarli e vedere che cosa veramente è in linea con loro. Su questo siamo seri: non è necessario conoscere le proprie passioni per progettare la vita che amiamo. Una volta che hai imparato a progredire attraverso i prototipi sei sulla strada per scoprire le cose che ami veramente, passione o meno.

Una vita ben progettata

Una vita ben progettata è una vita che ha senso. È una vita in cui chi sei, quello in cui credi e quello che fai si allineano. Quando vivi questo tipo di vita e qualcuno ti chiede «Come va?», hai una risposta. Puoi dire a quella persona che la tua vita va bene e puoi dirle come e perché. Una vita di questo genere è un portfolio meraviglioso di esperienze, di avventure, di sbagli che ti insegnano lezioni importanti, di difficoltà che ti hanno reso più forte e ti hanno aiutato a essere migliore, di risultati e di soddisfazioni. Vale la pena di sottolineare che difficoltà e fallimenti fanno parte di ogni vita, anche di quelle ben disegnate.

Vogliamo aiutarti a capire a che cosa può assomigliare una vita ben disegnata per te. I nostri studenti e clienti ci

dicono che è divertente. Ci dicono anche che riserva grandi sorprese. Noi ti possiamo assicurare che a volte ti porterà fuori dalla tua *comfort zone*. Ti chiederemo di fare cose che possono sembrare controintuitive o perlomeno diverse da ciò che ti è stato insegnato in passato.

Curiosità
Predisposizione all'azione
Riformulazione
Consapevolezza
Collaborazione radicale

Che succede quando fai queste cose? Che succede quando ti lanci nel Life Design? In realtà accade qualcosa di abbastanza straordinario. Le cose che desideri cominciano a mostrarsi nella tua vita. Inizi ad avere notizia di occasioni di lavoro che sognavi. Persone che desideravi incontrare improvvisamente sono in città. Che cosa sta succedendo? Per i principianti, si tratta di quell' "essere bravi ad avere fortuna" di cui abbiamo già parlato. Un risultato della curiosità e della consapevolezza, e un prodotto dell'utilizzo dei cinque atteggiamenti. In più, il processo di scoprire chi sei e che cosa vuoi ha un effetto piuttosto straordinario sulla tua vita. Senza dubbio comporterà sforzo e azione, ma sembrerà - in modo abbastanza sorprendente - che tutti stiano cospirando per aiutarti. E, essendo consapevole del processo, lungo questo cammino ti divertirai molto.

Per tutto il processo del Life Design ti accompagneremo. Per guidarti. Per sfidarti. Ti offriremo le idee e gli strumenti per disegnare la tua strada nella vita. Ti aiuteremo a trovare il tuo prossimo lavoro. La tua prossima carriera. La tua prossima Grande Cosa. Ti aiuteremo a progettare la tua vita. Una vita che ami.

1. Jon Krakower, inventore della configurazione del notebook di Apple, si veda il brevetto europeo EP 0515664 B1, Laptop Computer Having Integrated Keyboard, Cursor Control Device and Palm Rest, e Artemis March, *Apple PowerBook (A): Design Quality and Time to Market,* Design Management Institute Case Study 9-994-023, Design Management Institute Press, Boston, 1994.
2. Lindsay Oishi, *Enhancing Career Development Agency in Emerging Adulthood: An Intervention Using Design Thinking*, tesi di dottorato, Graduate School of Education, Stanford University, 2012. T.S. Reilly, *Designing Life: Studies of Emerging Adult Development*, tesi di dottorato, Graduate School of Education, Stanford University, 2013.
3. Per saperne di più su queste società si veda https://embraceglobal.org e https://d-rev.org.
4. William Damon, *The Path to Purpose: How Young People Find Their Calling in Life*, Free Press, New York, 2009.

Design your life

YOU
ARE
HERE

1
Parti da dove sei

All'entrata del laboratorio di design, a Stanford, è appeso un cartello che dice TU SEI QUI. I nostri studenti lo amano. Si potrebbe definirlo in qualche modo illuminante. Non importa da dove vieni, dove pensi di andare, quale sia stata la tua carriera finora o quale pensi avrebbe dovuto essere. Non è troppo tardi, e neanche troppo presto. Il design thinking può esserti d'aiuto nel costruire il tuo percorso indipendentemente dal punto di partenza, senza guardare ai problemi che stai affrontando. Tuttavia, prima di immaginare in quale direzione ti stai incamminando, devi sapere dove ti trovi e quali problemi stai tentando di risolvere. Come ti abbiamo mostrato, i designer amano i problemi, e quando pensi come uno di loro ti accosti a essi con un atteggiamento mentale completamente differente. I designer si sentono rinvigoriti da quelli che chiamano "problemi maligni". Non si chiamano "maligni" perché rappresentano il male, ma perché resistono alle soluzioni. Parliamoci chiaramente, non stai leggendo questo libro perché hai tutte le risposte, un lavoro da sogno e la tua vita è intrisa di più significato e scopo di quanto puoi immaginare. Da qualche parte, in qualche area della tua vita, sei bloccato.

Hai un problema maligno.

E questo è un punto meraviglioso e molto eccitante da cui partire.

Ricerca dei problemi + *problem solving = una vita ben progettata.*

Nel design thinking prestiamo la medesima attenzione alla ricerca dei problemi e alla loro soluzione. Dopotutto, che senso ha lavorare sul problema sbagliato? Vogliamo sottolineare questo concetto perché in realtà non è sempre facile comprendere quali siano i nostri problemi. A volte pensiamo di aver bisogno di un nuovo lavoro o di un nuovo capo, ma molto più spesso non comprendiamo che cosa funziona e che cosa no nella nostra vita. Spesso affrontiamo i problemi come se fossero una questione di addizione o sottrazione. Vogliamo aggiungere qualcosa (addizione) oppure liberarci di qualcos'altro (sottrazione). Vogliamo un lavoro migliore, più denaro, più successo, un migliore equilibrio, liberarci di dieci chili, della nostra infelicità o del nostro dolore. Oppure abbiamo solo un vago senso di scontento, o la sensazione di volere qualcosa di diverso o qualcosa di più.

Di solito definiamo il nostro problema in funzione di ciò che manca, ma non sempre. E, alla fine, il succo è:

tu hai problemi;

i tuoi amici hanno problemi;

tutti abbiamo problemi.

A volte i problemi sono legati al lavoro, alla famiglia, alla salute, all'amore o al denaro, oppure alla combinazione di tutte queste cose. A volte sembrano così schiaccianti che non tentiamo nemmeno di risolverli; ci limitiamo a conviverci, come se fossero degli irritanti compagni di stanza di cui ci lamentiamo continuamente, senza tentare mai di liberarcene. I nostri problemi diventano la nostra storia, e ognuno di noi può restare bloccato nella propria storia. Scegliere su quale problema lavorare può essere la decisione più importante che prendi, perché le persone possono perdere anni (o una vita intera) a lavorare sul problema sbagliato.

Una volta Dave ha avuto un problema (ok, ne ha avuti parecchi, e potremmo dire che tutto questo libro è il frutto della sua sorprendente inettitudine) che lo ha tenuto inchiodato per anni.

Dave ha iniziato a frequentare il college a Stanford per laurearsi in biologia, ma ha scoperto ben presto non solo che la odiava, ma che stava ottenendo pessimi risultati. Si era diplomato alle superiori credendo che il suo destino fosse diventare un ricercatore sul campo in biologia marina. I responsabili per questa particolare versione del destino di Dave erano due: Jacques Cousteau e Mrs. Strauss. Cousteau era il suo eroe dell'infanzia: Dave guardava ogni episodio della serie che raccontava le imprese della *Calypso* e immaginava di essere stato lui a inventare il respiratore Aqua Lung al posto di Jacques. Gli piacevano anche le foche. Credeva fermamente che la miglior cosa del mondo sarebbe stata essere pagati per giocare con le foche. Era anche curioso di sapere se le foche facessero sesso in acqua o sulla terra (fu solo con la nascita di Google molti anni dopo che imparò che si accoppiano sulla terra).

La seconda ragione sbagliata per diventare un biologo marino aveva a che fare con Mrs. Strauss, la sua insegnante di biologia alle superiori. Ora, Dave andava piuttosto bene in tutte le materie al liceo, ma soprattutto in biologia. Perché? Perché Mrs. Strauss era quella che gli piaceva di più. Rendeva interessante la biologia. Era una grande insegnante. E Dave aveva creato una falsa correlazione tra l'ottimo insegnamento di lei e il suo forte interesse per la materia. Se il suo insegnante di educazione fisica fosse stato altrettanto bravo, Dave avrebbe potuto credere che il suo destino consistesse nel mettersi un fischietto al collo e diventare sostenitore dell'obbligatorietà del Dodgeball sul luogo di lavoro.

Quindi, la sfortunata unione di Jacques Cousteau e di Mrs. Strauss fece sì che Dave lavorasse per più di due anni sul problema sbagliato. Pensava di lavorare per risolvere il

problema di come diventare biologo marino, o più esattamente di come ereditare la *Calypso* da Cousteau quando sarebbe morto. Dave iniziò il college con la ferma convinzione che il suo futuro fosse nella biologia marina, e dato che Stanford non offriva una laurea in questa materia, decise di seguire gli studi in biologia. E li odiava. A quel tempo, i corsi di biologia consistevano per lo più in biochimica e biologia molecolare. Gli studenti dei corsi preparatori a medicina andavano fortissimo in queste materie, ma non Dave. Dal punto di vista accademico lo stavano distruggendo, insieme ai suoi sogni di essere pagato per giocare con le foche mentre parlava con un accento francese.

Quindi decise che, per risolvere il suo problema dell'odio per la biologia e dei suoi risultati accademici terribili, tutto quello di cui aveva bisogno era un po' di vera scienza. Aveva bisogno di fare ricerca in un laboratorio. Questo lo avrebbe portato un passo più vicino a investigare le abitudini di accoppiamento delle foche. Fece in modo di entrare in un laboratorio di ricerca sull'RNA, il che voleva dire essenzialmente pulire le provette. Era mortalmente noioso, e lui si sentì ancora peggio.

Trimestre dopo trimestre, i suoi assistenti ai corsi e ai laboratori di biologia continuavano a chiedergli perché voleva laurearsi in quella materia. Dave iniziava a parlare loro di Mrs. Strauss e di Jacques Cousteau, ma loro lo interrompevano e dicevano: «Non sei bravo in biologia. Non ti piace, sei sempre irascibile e sgradevole. Dovresti proprio lasciar perdere. Dovresti abbandonare questo corso di laurea. La sola cosa in cui sei bravo è discutere, forse dovresti diventare un avvocato».

Nonostante questo tsunami di feedback sfavorevoli, Dave ha perseverato, perché si era fissato in mente questa idea riguardo al suo destino, e ha continuato a lavorare al suo "problema" di passare gli esami a biologia. Si era così concentrato sul problema che aveva in mente da non prendere

mai in considerazione quello vero: non avrebbe dovuto cercare di laurearsi in biologia e la sua idea del destino era fuoristrada sin dall' inizio.

Abbiamo sperimentato, dopo lunghissime ore di insegnamento, che le persone buttano un sacco di tempo lavorando sul problema sbagliato. Se sono fortunate falliranno in modo miserevole molto velocemente e saranno obbligate dalle circostanze a lavorare su problemi migliori. Se sono sfortunate e intelligenti, avranno successo - noi lo chiamiamo il «disastro del successo» - e si sveglieranno dieci anni dopo domandandosi come diavolo sono finite ovunque siano e perché sono così infelici.

Il fallimento di Dave come biologo marino era così completo che alla fine ha dovuto arrendersi e cambiare il suo corso di laurea. A lui ci sono voluti due anni e mezzo per risolvere un problema che era chiaro a chiunque altro dopo più o meno due settimane. Alla fine si è trasferito a ingegneria meccanica, dove ha avuto un discreto successo ed è stato felice.

Qualche volta, però, spera ancora di giocare con le foche.

Una mente da principiante

Se Dave avesse imparato a pensare come un designer appena finite le scuole superiori, avrebbe affrontato il problema del suo corso di laurea con una mente da principiante. Non avrebbe pensato di avere tutte le risposte prima di porre le domande. Sarebbe stato curioso. Avrebbe voluto sapere esattamente che cosa fa un biologo marino, e lo avrebbe chiesto a qualcuno che faceva quel lavoro. Sarebbe andato alla Hopkins Marine Station di Stanford (che dista circa un' ora di macchina dal campus) e avrebbe chiesto come si fa ad andare a lavorare nel campo della biologia marina partendo da una laurea in biochimica. Avrebbe provato a fare qualcosa: per esempio, avrebbe potuto trascorrere un po' di tempo in

mare aperto e avrebbe scoperto se era così affascinante come pareva in televisione. Avrebbe potuto offrirsi come volontario su una nave da ricerca, magari trascorrendo un po' di tempo occupandosi della vera vita delle foche. Invece ha iniziato il college con i suoi propositi (e il suo corso di laurea) già ben definiti, e ha finito con l'imparare nel modo più difficile che forse la sua idea iniziale non era la migliore.

Non accade lo stesso anche a tutti noi? Spesso ci innamoriamo della nostra prima idea e ci rifiutiamo di lasciarla andare. Non importa quanto si rivela pessima. E, più importante, crediamo veramente che sia una buona idea lasciare che il nostro sé diciassettenne - zelante, ma fuori strada - possa determinare il lavoro che faremo per il resto della nostra vita? E adesso? Quanto spesso andiamo avanti con la nostra idea iniziale e pensiamo di possedere le risposte a domande che non abbiamo mai realmente approfondito? Quanto spesso verifichiamo se stiamo veramente lavorando sul problema giusto?

«Ho bisogno di un lavoro migliore» non è la soluzione al problema «Non sono così felice al lavoro e preferirei piuttosto stare a casa con i miei figli». Attenzione a lavorare su un problema veramente buono, ma che non è quello giusto, non è veramente il *tuo* problema. Non si risolve un problema di matrimonio in ufficio, o uno di lavoro con la dieta. Sembra ovvio, ma come Dave possiamo perdere parecchio tempo lavorando sul problema sbagliato.

È anche probabile finire impantanati in quelli che chiamiamo *problemi di gravità*.

«Ho questo grave problema e non so cosa farci.»

«Oh, caspita, Jane, qual è il problema?»

«È la gravità.»

«Gravità?»

«Sì, mi sta facendo impazzire. Mi sento sempre più pesante. Non riesco a pedalare in salita facilmente. Non mi

lascia MAI. Non so che cosa fare. Mi puoi aiutare?»

Questo esempio può sembrare stupido, ma sentiamo continuamente versioni di questo “problema di gravità”.

«I poeti non guadagnano abbastanza denaro nella nostra cultura. Non sono abbastanza rispettati. Che cosa *posso farci io*?»

«La società per cui lavoro è stata a conduzione familiare per cinque generazioni. Non c’è modo in cui io, *da esterno*, possa diventare un dirigente. Che cosa *posso farci*?»

«Sono stato disoccupato per cinque anni. Sarà molto difficile per me trovare un lavoro, e questo non è giusto. Che cosa *posso farci*?»

«Voglio tornare a scuola e diventare un medico ma mi ci vorranno almeno dieci anni, e non voglio investire tutto questo tempo a questo punto della mia vita. Che cosa *posso farci*?»

Sono tutti problemi di gravità, nel senso che non sono problemi reali. Perché? Perché nel Life Design, se non puoi agirci sopra non è un problema. Ripetiamolo ancora: se non puoi agirci sopra non è un problema. È una situazione. Una circostanza. Un fatto della vita. Potrebbe essere una zavorra (per così dire) ma, come la gravità, non è un problema che possa essere risolto.

Eccoti un bocconcino succulento che ti farà risparmiare parecchio tempo: mesi, anni, persino decenni. Ha a che fare con la realtà. Le persone combattono la realtà. La combattono con le unghie e con i denti, con tutto quello che hanno. E tutte le volte che discuti o combatti con la realtà, la realtà vince. Non puoi batterla. Non puoi ingannarla. Non puoi piegarla alla tua volontà.

Non ora. Né mai.

Un annuncio di pubblica utilità sulla gravità e sul pubblico servizio

Avrai sentito l'espressione: «Non puoi combattere il sistema». Si tratta di un vecchio proverbio che riguarda i problemi di gravità. Tutti sanno che non si può combattere il sistema. «Ehi» risponderai. «Certo che SI PUÒ combattere il sistema. Martin Luther King lo ha fatto. Il mio amico Phil lo ha fatto. Abbiamo bisogno di *più persone* che combattano il sistema, e non meno! Ci state dicendo che dobbiamo lasciar perdere i problemi difficili?»

Hai sollevato una domanda importante, quindi è importante chiarire come affrontare quelli che chiamiamo "problemi di gravità". Ricorda che la cosa più importante che vogliamo ottenere è che eviti di rimanere impantanato in qualcosa *riguardo al quale non è possibile agire*. Quando sei bloccato in un problema di gravità lo sei in modo permanente, perché *non c'è nulla* che puoi fare e i designer sono principalmente persone che agiscono.

Riconosciamo che esistono due tipi di problemi di gravità: quelli su cui non si può fare assolutamente nulla (come la gravità stessa) e quelli che in pratica non hanno soluzione (come il reddito medio di un poeta a tempo pieno). Qualcuno di voi sta tentando di decidere se il problema sul quale è incastrato è un problema di gravità su cui non si può fare nulla, oppure solo un problema veramente difficile che richiederà sforzi, sacrifici e porta con sé un alto rischio di fallimento, ma sul quale vale la pena tentare. Cerchiamo di risolvere questa difficile situazione facendo riferimento ai tre esempi di problema di gravità già citati.

Ciclismo e gravità. Non puoi cambiare la gravità. Dovresti spostare l'orbita terrestre per eliminarla ed è un obiettivo abbastanza folle. Lascia perdere. Devi solo accettarlo. Quando lo avrai fatto, sarai libero di aggirare questa

situazione e lavorare su qualcosa riguardo alla quale *puoi agire*. Quel ciclista potrebbe investire su una bici più leggera. Potrebbe tentare di perdere un po' di peso. Potrebbe imparare le ultimissime tecniche di scalata più efficaci (utilizzare il giusto cambio richiede più resistenza che forza, e la resistenza si costruisce più facilmente).

Reddito dei poeti. Per cambiare il reddito medio dei poeti devi in qualche modo alterare il mercato della poesia e fare in modo che la gente ne compri di più, o paghi di più quella che compra. Bene, puoi provarci. Puoi scrivere lettere all'editor che si occupa di poesia. Puoi andare porta a porta per convincere la gente ad andare alla serata di poesia del caffè nel tuo quartiere. Questa è un'impresa a lungo termine. Sebbene sia possibile "lavorare" su questo problema in un modo che è impossibile per la gravità, ti raccomandiamo di accettarlo come se fosse una situazione in cui è impossibile agire. Se lo farai, allora la tua attenzione sarà libera di iniziare a progettare altre soluzioni per altri problemi.

Disoccupato da cinque anni in cerca di impiego. Su questo punto le statistiche sono inequivocabili: se sei rimasto disoccupato per un lungo periodo, trovare un lavoro sarà più difficile. Le ricerche compiute utilizzando diversi curriculum senza alcuna differenza se non la durata della disoccupazione hanno evidenziato che la maggior parte dei datori di lavoro evita i disoccupati a lungo termine, a quanto pare perché conclude - senza motivo - che se nessun altro ti ha assunto prima ci sarà una buona ragione. È un problema di gravità. Non puoi cambiare la loro percezione. Invece di cambiare il loro modo di pensare, che ne dici di modificare come ti percepiscono? Puoi fare del volontariato ed elencare risultati professionali significativi (senza dover scendere nel dettaglio di quanto poco sei stato pagato fino a quel colloquio). Puoi individuare dei ruoli in diversi settori economici in cui il problema dell'età sia meno importante.

(Dave è molto felice di aver iniziato a insegnare in età avanzata, quando i suoi anni vengono visti come una fonte di saggezza, e di aver smesso di passare per un esperto di marketing di fronte a clienti che hanno la metà dei suoi anni e che sanno che non è un nativo digitale e che in realtà "non ci arriva più".) Persino di fronte alla realtà più deprimente esistono alcune aree di libertà. Individuale e agisci lì, non contro la gravità.

L'outsider nell'azienda familiare. Quindi negli ultimi 132 anni nessuno che non facesse PincoPallino di cognome ha esercitato un ruolo dirigenziale nell'azienda, ma tu pensi che finalmente sia giunto il momento e che sarai quello destinato a fare il gran passo. Se farai un ottimo lavoro e aspetterai, in 3-5 anni il posto di vicepresidente sarà tuo. Ok, puoi investire quei 3-5 anni, ma per favore fallo con la consapevolezza che non esiste alcuna prova che raggiungerai quell'obiettivo. È la tua occasione, ma forse ti andrebbe meglio con un biglietto della lotteria. Hai altre opzioni. Puoi metterti in cerca di un'azienda che non sia a conduzione familiare. Però a te la città piace e i ragazzi sono felici nella scuola in cui si trovano. Ok, allora godi delle buone cose che derivano dall'accettare la situazione. Riformula la limitazione dell'azienda familiare nella fonte della tua certezza di un lavoro in un'azienda affidabile con un reddito decente. Sapendo che non dovrai assumere il carico crescente di responsabilità derivante da una serie infinita di promozioni, sarai in grado di imparare il lavoro così bene da farlo in trentacinque ore settimanali, creando così un migliore bilanciamento tra vita e lavoro (e avendo più tempo per la poesia!). O forse stai cercando più valore invece che più autorità. Individua una nuova funzione o una nuova offerta che faccia crescere l'azienda o i profitti, e diventa l'esperto - la Persona da cui andare - per dirigere quella parte del business. Sarai sempre un manager e non un vicepresidente, ma in quanto persona responsabile per

un valore così elevato diventerai il manager più pagato del posto. Chi ha bisogno di un titolo se viene pagato quanto desidera?

Dieci anni per diventare medico. Ancora una volta, si tratta di un vero problema di gravità, a meno che tu non intenda iniziare il tuo progetto di Life Design con la riforma dell'istruzione medica (il che, a proposito, è abbastanza difficile se non hai già una laurea in medicina). Se non puoi cambiare la tua vita (a causa della gravità), puoi modificare le tue idee. Oppure decidere di seguire una strada diversa: dedicarti alle professioni infermieristiche e fare quello che fanno i dottori ma a una frazione del costo in tempo e denaro. Oppure entrare nel campo del wellness e dedicarti ai programmi di prevenzione sanitaria, lasciando un segno nel campo della salute senza essere sul lato clinico della faccenda.

La chiave sta nel non restare incastrati in attività che hanno poca o nessuna possibilità di avere successo. Tutti noi parteggiamo per obiettivi alti che vogliono cambiare il mondo. Per favore combatti il sistema. Opponiti all'ingiustizia. Lavora per i diritti delle donne. Combatti la fame. Aiuta i senza tetto. Combatti il riscaldamento globale. Ma in modo intelligente. Creati un'apertura mentale accettando la realtà e sarai libero di riformulare un problema su cui è possibile agire e progettare come partecipare al mondo su cose che per te sono importanti e che potrebbero persino funzionare. Questo è tutto quello di cui ci occupiamo qui: vogliamo darti la migliore opportunità possibile di vivere la vita che vuoi, apprezzarla e magari fare anche la differenza nel frattempo. Vogliamo aiutarti a creare il miglior disegno di vita possibile nella realtà, non in un mondo fittizio con meno gravità e poeti più ricchi.

L'unica risposta a un problema di gravità è l'accettazione. E questo è anche il punto da cui cominciano

tutti i buoni designer. Questa è la fase *Tu sei qui* o *Accetto* del design thinking. Accettazione. Ecco perché parti da dove ti trovi. Non da dove vorresti essere. Non da dove la gente spera che tu sia. Non da dove credi di dover essere. Proprio da dove sei.

La valutazione del Life Design

Per partire da dove ci troviamo, dobbiamo suddividere la vita in alcune aree distinte: salute; lavoro; gioco e amore. Come abbiamo già detto, ci concentreremo principalmente sul lavoro, ma non puoi comprendere come progettare il tuo lavoro se non sei in grado di capire come si inserisce nel resto della tua vita. Quindi, per partire da dove ci troviamo dobbiamo sapere dove ci troviamo. Lo facciamo analizzando la nostra situazione: inventariando le nostre scorte e valutandole. È un modo per ottenere una definizione articolata del punto di partenza, e risponde alla vecchia domanda «Come vanno le cose?». Prima, però, definiamo le aree su cui si baserà la tua risposta.

Salute. Sin dagli inizi della civilizzazione, le persone dotate di senno hanno compreso che essere in salute paga. E per salute complessiva intendiamo stare bene nella mente, nel corpo e nello spirito. Esistono la salute emotiva, quella fisica e quella mentale, e sta a te definire l'importanza di ciascuna di esse. Quale che sia il modo in cui misuri la tua salute in queste aree - secondo il peso, la profondità o qualsiasi altro parametro - si tratta di una scelta tua, a cui però devi prestare molta attenzione. Infatti, quando dovrai rispondere alla domanda: «Come vanno le cose?», la quantificazione dello stato di salute influirà significativamente sulla valutazione della qualità della tua vita.

Lavoro. Con questo termine intendiamo la tua partecipazione al grande divenire dell'avventura umana sul pianeta. Potresti essere pagato o meno, ma questa è la cosa che "fai". Presumendo che tu non sia finanziariamente indipendente, di solito vieni pagato per almeno una parte del tuo "lavoro", ma non limitare neanche per un minuto la tua valutazione a questa quota. La maggior parte della gente ha più di una forma di lavoro contemporaneamente.
Gioco. Il gioco riguarda la gioia. Se osservi dei bambini che giocano (stiamo parlando più di una cosa tipo disegnare con le dita intinte nel fango che del campionato del mondo di calcio), vedrai il tipo di gioco a cui ci riferiamo. Si tratta di un'attività che genera gioia per il semplice fatto di compierla. Può certamente comprendere attività organizzate, competizione o uno sforzo produttivo, ma quando queste cose vengono fatte "per la gioia di farle" costituiscono un gioco. Quando vengono intraprese per vincere, per migliorare o per raggiungere un risultato - persino se è "divertente" farle - non costituiscono un gioco. Qui la questione è che cosa ti procura gioia per il semplice piacere di farla. Il settore gioco della tua vita è composto da cose che fai che ti procurano costantemente gioia per il semplice gusto di farle.
Amore. Tutti sappiamo che cos'è l'amore. E tutti sappiamo quando ce l'abbiamo e quando no. L'amore fa girare il mondo e quando manca potrebbe farti sembrare che il mondo non giri poi tanto. Non tenteremo di definirlo (hai comunque le tue idee in merito) e non abbiamo alcuna formula per trovare il tuo vero amore (ci sono *tantissimi* altri libri su questo argomento), ma sappiamo che devi prestargli attenzione. L'amore giunge sotto una grande varietà di tipi, dall'affetto alla comunione fino all'erotismo, e con una altrettanto grande varietà di forme, da quella genitoriale all'amicizia tra colleghi fino agli amanti, ma tutte hanno in comune la presenza di persone. E quel senso di

connessione. Chi sono le persone nella tua vita, e in che modo l'amore fluisce da e verso te e gli altri?

Quindi, come vanno le cose?

Non esiste valutazione o giudizio che *noi* (o chiunque altro) possiamo formulare sulla tua vita in queste quattro aree. Tutti noi abbiamo avuto bisogno di una rimodulazione in almeno una di esse. L'idea è quella di scegliere quale disegnare per prima, ed essere curiosi su come intervenire su questa particolare area della tua vita. Consapevolezza e curiosità sono gli atteggiamenti mentali di cui hai bisogno per iniziare a costruire il tuo percorso futuro.

L'esercizio che segue ti aiuterà a valutare dove ti trovi e quali problemi di design devi affrontare. Perché non puoi sapere dove andare fino a quando non comprendi dove sei.

Veramente. Non puoi.

Fai l'esercizio.

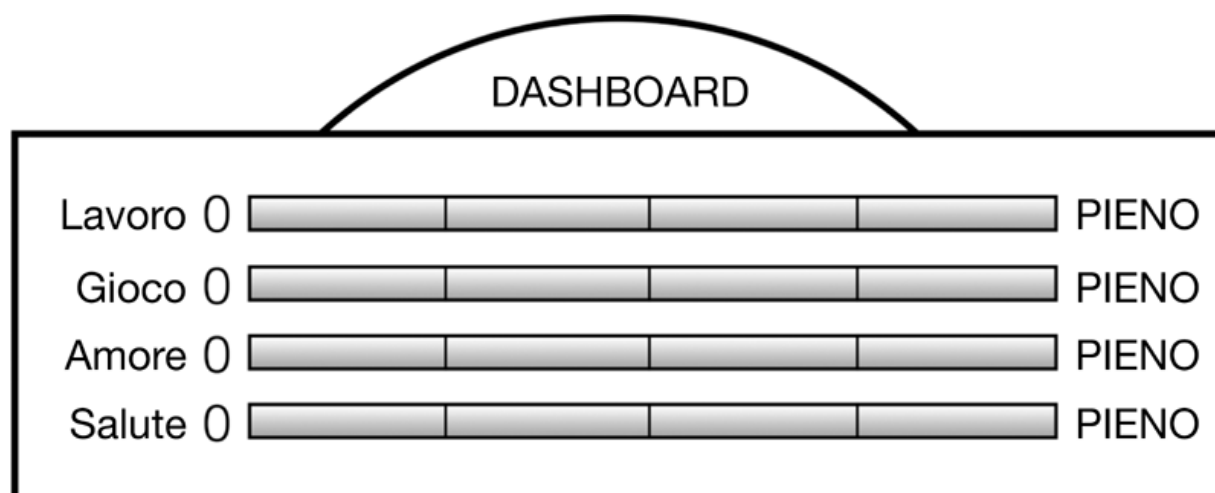
Ecco perché il cartello dice TU SEI QUI.

Il dashboard Salute/Lavoro/Gioco/Amore

Un modo per valutare la situazione corrente, il tuo "Tu sei qui", è concentrarsi su quello che noi chiamiamo "dashboard Salute/Lavoro/Gioco/Amore" (SLGA). Immaginalo come gli indicatori che stanno sul cruscotto della tua auto. Ti dicono qualcosa sullo stato del veicolo. Hai abbastanza carburante per finire il tuo viaggio? C'è abbastanza olio nel motore per farlo girare dolcemente? Si sta surriscaldando e sta per fondere? Allo stesso modo, il dashboard SLGA ti dirà qualcosa sulle quattro cose che ti forniscono energia e concentrazione per il tuo viaggio e fanno funzionare al meglio la tua vita.

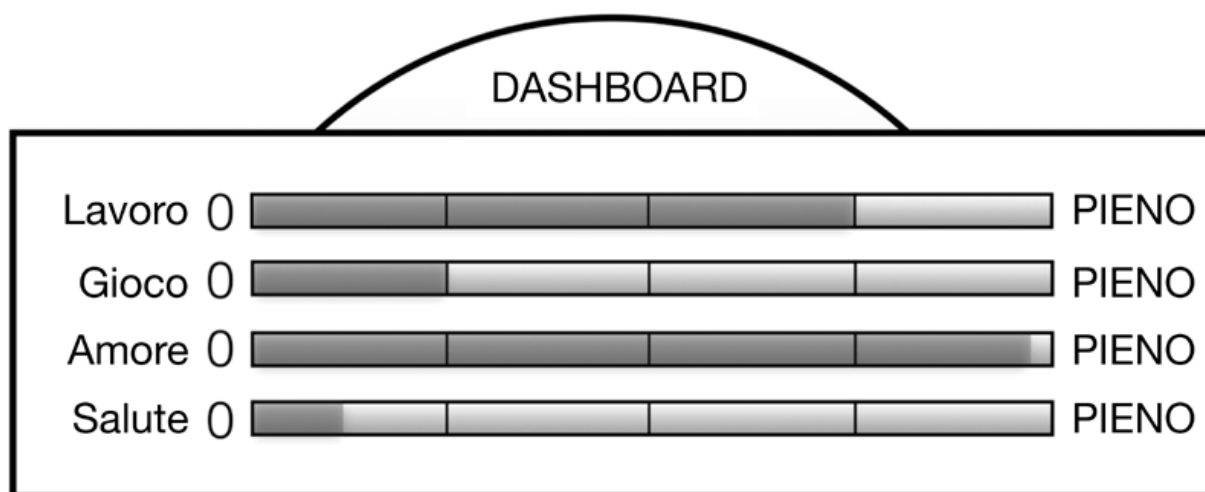
Convinzione limitante: *dovrei già sapere dove sto andando.*
Reframe: *non puoi sapere dove stai andando finché non comprendi dove sei.*

DASHBOARD

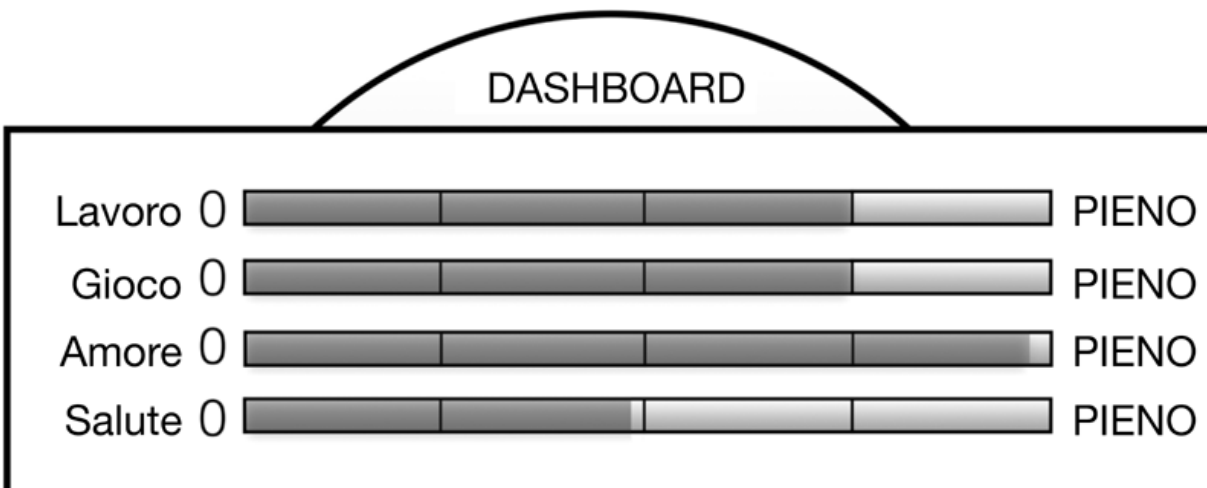
Lavoro 0 PIENO
Gioco 0 PIENO
Amore 0 PIENO
Salute 0 PIENO

Intendiamo chiederti di valutare il tuo stato di salute e il modo in cui lavori, giochi e ami. La salute è alla base del nostro grafico, perché - be' - se non sei in salute nient'altro funziona bene nella tua vita. Lavoro, gioco e amore sono costruiti sulla salute e rappresentano tre aree a cui riteniamo importante prestare attenzione. Vogliamo sottolineare che non esiste un bilanciamento perfetto di queste aree; ciascuno di noi avrà un mix differente di salute, lavoro, gioco e amore in momenti diversi della propria vita. Un giovane single, appena uscito dall'università, potrà avere abbondanza di salute fisica, molto gioco e lavoro, e tuttavia non ancora una relazione d'amore stabile. Una giovane coppia con figli giocherà molto ma in modo diverso da quando i due erano single o non avevano figli. E, a mano a mano che si avanza con l'età, la salute diventa una preoccupazione più grande. Esisterà quindi un mix appropriato per te - e lo riconoscerai - in qualsiasi fase della vita ti trovi.

Quando pensi alla salute, ti suggeriamo di allargarti a qualcosa di più di un buon check-up dal medico. Un buon Life Design è sostenuto dalla salute fisica, da una mente impegnata e spesso, anche se non sempre, da una qualche forma di pratica spirituale. Con spirituale non intendiamo necessariamente religioso. Definiamo spirituale qualsiasi pratica che affronti la questione della vita oltre a ciò che è strettamente personale. Ancora una volta, non esiste un equilibrio perfetto tra queste diverse aree della salute, solo una sensazione personale e soggettiva di "avere abbastanza" o che "manca qualcosa".

Sebbene il nostro obiettivo non sia l'equilibrio perfetto, questo grafico a volte può indicarci che c'è qualcosa che non va. Come nel caso di una spia di emergenza sul cruscotto della tua auto, la figura può servire come indicatore che è ora di accostare e capire che cosa c'è che non va.

Per esempio, un imprenditore che conosciamo di nome Fred ha dato un'occhiata alla sua dashboard e ha notato che praticamente non aveva valori nelle categorie salute e gioco. La sua dashboard era come questa:

La dashboard di Fred

Fred era stato attento al tempo dedicato alla moglie e alla famiglia - a volte le start-up possono essere impegnative per le relazioni - quindi si sentiva bene riguardo alla barra dell'amore. Era disponibile a rinunciare a gran parte del suo tempo riservato al gioco, perché era preso dalla sua start-up, quindi la mancanza di equilibrio a lui stava bene. Tuttavia la valutazione lo ha aiutato a comprendere che era andato troppo oltre, specialmente per quanto riguardava la sua salute, che era una spia rossa sulla sua dashboard. «Per essere un imprenditore di successo, in particolare sotto lo stress estremo di una start-up, non posso permettermi di ammalarmi. Devo gestire la mia salute, a maggior ragione ora che lavoro in una start-up.» Fred ha apportato qualche cambiamento: ha ingaggiato un personal trainer, ha iniziato ad allenarsi tre volte alla settimana e si è impegnato ad ascoltare almeno un audiolibro alla settimana riguardante un argomento intellettualmente o spiritualmente sfidante, da ascoltare durante il tragitto da e per il lavoro. Con questo nuovo mix ha registrato una maggiore efficienza al lavoro e un'accresciuta soddisfazione nella professione e nella vita.

Debbie, una product manager di Apple che ha lasciato il lavoro per crescere i suoi due gemelli, è rimasta sorpresa di scoprire che la sua dashboard era rassicurante. «Siccome non avevo un'occupazione, pensavo di aver perso la mia identità "lavorativa". Mi sono resa conto che se invece prendevo in considerazione ciò che facevo per la casa e per i miei figli, allora in realtà stavo lavorando più di prima. E mi sto prendendo abbastanza cura del mio corpo e della mia mente da essere sicura di apprezzare la qualità del tempo che trascorro con i gemelli. Questa dashboard convalida la mia decisione di smettere di lavorare per denaro mentre i miei figli sono piccoli.»

La dashboard di Debbie

Dopo aver visto le storie di Fred e Debbie, iniziamo con la tua dashboard.

La tua barra della Salute

Per noi la salute significa star bene in un senso che va oltre quello fisico; devi tenere in conto anche la mente e lo spirito. L'importanza relativa di ogni area è una tua decisione, ma la salute è più di un semplice check-up dal medico. Esegui una veloce valutazione della tua salute e poi riempi la tua barra: sei a 1/4, 1/2, 3/4 o "pieno"? Il modo in cui definisci la tua salute influirà significativamente sulla valutazione della qualità della tua vita e su che cosa potresti voler riprogettare in futuro.

Salute

0 PIENO

Esempio di Bill

Salute: godo di un buono stato di salute generale, recentemente mi sono sottoposto a un esame medico accurato, ho un livello di colesterolo leggermente elevato, dovrei perdere circa sei chili per arrivare al mio peso forma, non faccio esercizio, sono fuori forma e spesso quando devo correre per prendere il treno resto a corto di fiato. Leggo e scrivo sulla mia filosofia di vita, lavoro e amore, leggo le ultime ricerche sulla mente, sulla connessione corpo/mente, ma sto perdendo la memoria più velocemente di quanto penso che dovrei. Formulo un buon proposito ogni mattina, e questo ha completamente cambiato la mia visione della vita. Ho frequentato gruppi di sostegno maschili da quando è nato mio figlio (che ha ventun anni) e questi uomini sono stati le mie guide e i miei compagni in molti viaggi spirituali. Valuto la mia salute "mezza piena".

0 PIENO

La tua barra del Lavoro

Redigi una lista di tutti i modi in cui lavori e poi valuta la tua vita lavorativa nel suo insieme. Presumiamo che nella tua lista ci siano cose per cui sei pagato. Queste potranno includere il tuo lavoro dalle 9 alle 17, il tuo secondo lavoro se il primo non basta e ogni consulenza o consulto che fai ecc. Se sei un volontario regolare in un'organizzazione, elenca anche questo. Se sei un/una casalingo/a come Debbie, ricorda che crescere i bambini, cucinare per la tua famiglia,

prendersi cura dei genitori anziani e fare i lavori di casa sono tutte forme di lavoro.

Lavoro

0 PIENO

Esempio di Bill

Lavoro: lavoro a Stanford e faccio qualche consulenza privata. Insegno nei workshop Designing Your Life, sono nel consiglio di VOZ, una start-up socialmente responsabile (a titolo gratuito).

La tua barra del Gioco

Il gioco riguarda le attività che ti danno gioia solo per il gusto di farle. Può includere attività organizzate o sforzi produttivi, ma solo se sono fatti unicamente per divertimento. Noi sosteniamo che ogni vita ha bisogno di un po' di gioco e che assicurarti che ce ne sia un po' nella tua giornata è un passo fondamentale per il Life Design. Stendi una breve lista dei tuoi giochi e poi riempi la barra: sei a 1/4, 1/2, 3/4 o "pieno"?

Gioco

Esempio di Bill
Gioco: cucino pasti per gli amici e organizzo grandi feste all’aperto, ma questo è tutto.

(Per inciso, Bill considera questa una *luce rossa* sul suo cruscotto.)

La tua barra dell’Amore

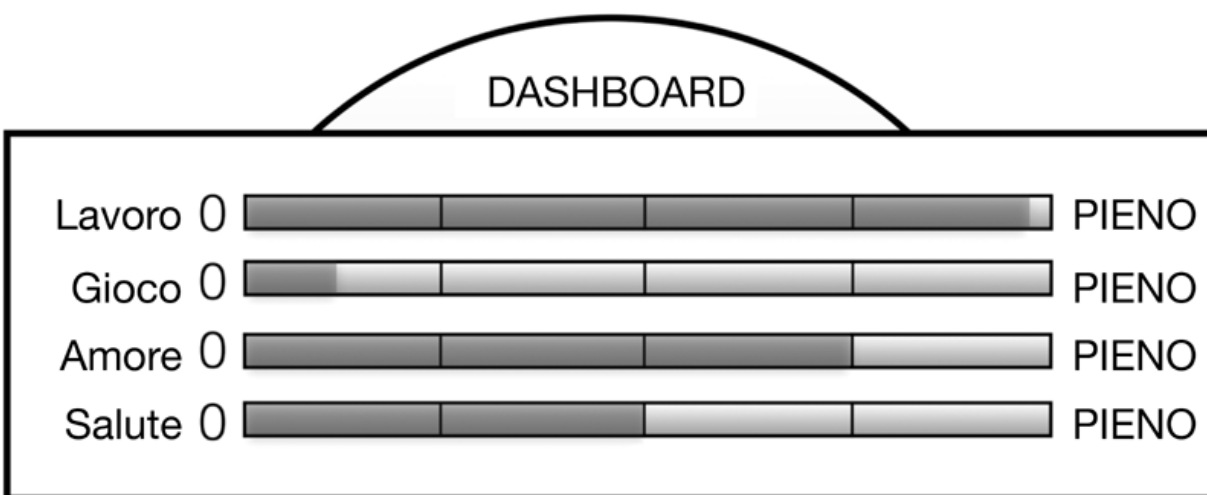
Pensiamo che l’amore faccia girare il mondo e che quando non l’abbiamo questo non sia così vivido e vivace come dovrebbe. Sappiamo anche che devi prestare attenzione all’amore e che esso arriva sotto una grande varietà di forme. La relazione primaria si stabilisce per prima cosa con le persone di cui ci innamoriamo, poi generalmente vengono i figli, e poi un flusso di persone, animali e comunità e qualunque altra cosa sia oggetto del tuo affetto. Sentirsi amati dagli altri è altrettanto importante che amare: la cosa deve funzionare in entrambi i sensi. In che direzione fluisce l’amore nella tua vita, da chi proviene? Stendi una lista e poi riempi la barra.

Amore

0 PIENO

Esempio di Bill

Amore: nella mia vita l'amore fa la sua comparsa in molti luoghi. Amo mia moglie, i miei figli, i miei genitori, i miei fratelli e mia sorella e ricevo indietro amore da ciascuno di loro secondo il suo modo. Amo la grande arte, specialmente la pittura, e mi commuove come nient'altro. Amo la musica in tutte le sue forme, può rendermi felice e può farmi piangere. Amo i grandi spazi, naturali o artificiali, che mi tolgono il respiro.

Uno sguardo alla dashboard di Bill evidenzia la mancanza di gioco e alcuni problemi con la salute fisica. Queste "spie accese" sono indicatori di aree che Bill potrebbe aver necessità di prendere in esame.

La dashboard di Bill con la "spia accesa" sul Gioco

Allora come va veramente?

Conoscere lo stato della tua dashboard Salute/Lavoro/Gioco/Amore ti offre un quadro di riferimento e alcuni dati su te stesso radunati in un unico posto. Solo tu puoi sapere che cosa è abbastanza buono o no, proprio adesso.

Tra qualche capitolo e dopo qualche strumento e idea in più, potresti voler tornare indietro a questa valutazione e "controllare il cruscotto" per vedere se qualcosa è cambiato. Dato che il Life Design è un processo fatto di prototipi ed esperimenti, lungo la strada ci sono un sacco di rampe di entrata e di uscita. Se stai iniziando a pensare come un designer ti accorgerai che la vita non è mai finita. Il lavoro non è mai finito. Il gioco non è mai finito. L'amore e la salute non sono mai finiti. Il disegno della nostra vita è completo solo con la morte. Fino ad allora si tratta di una costante iterazione verso la prossima Grande Cosa: la vita come la conosciamo. Quindi la domanda rimane: sei contento proprio ora, con le barre di ciascuna delle quattro aree in questa posizione? Le hai esaminate in modo onesto? Ci sono aree in cui è necessario agire? Ti sei forse scontrato con uno dei tuoi problemi maligni? È possibile, persino a questo stadio iniziale del processo. Se pensi che sia così, controlla prima di tutto che non sia un "problema di gravità". Domandati se si può fare qualcosa di concreto. Cerca anche una qualche forma di equilibrio e proporzione nella tua dashboard - molto importante per il Life Design - senza pensare che esistano una simmetria o un equilibrio perfetti tra le aree della tua vita. È difficile che salute, lavoro, gioco e amore si dividano in parti uguali, però quando la vita è veramente sbilanciata può sorgere un problema.

Bill ha notato che la barra del "gioco" era troppo bassa. Com'è la tua? È a 1/4, con quella "lavoro" piena, o a un livello più alto? E l'amore? La salute come va? Come sono la tua salute mentale e lo spirito? Scommettiamo che

stai già cominciando a immaginare quali sono le aree della tua vita che hanno bisogno di un nuovo progetto o di innovazione.

Mentre cominci a pensare come un designer, tieni a mente una cosa importante: è impossibile predire il futuro. E il corollario a questa idea è: una volta che progetti qualcosa, questa azione cambia il futuro possibile.

Mettitelo bene in mente.

Progettare qualcosa cambia il futuro possibile.

Quindi, mentre è impossibile conoscere il futuro, o immaginare un grande Life Design prima di iniziare, puoi perlomeno avere una buona idea del tuo punto di partenza. Ora è il momento di individuare una buona direzione per il viaggio che ti attende. Per questo ti servirà una bussola.

Cose da provare

Dashboard Salute/Gioco/Lavoro/Amore

1. Scrivi alcune frasi su come vanno le cose in ciascuna delle aree.
2. Su ogni barra indica il punto in cui ti trovi (da 0 a pieno).
3. Domandati se esiste un problema di progetto che vorresti affrontare in ciascuna di queste aree.
4. Ora domandati se il tuo è un "problema di gravità".

Clicca su questo indirizzo https://www.booktobook.it/wp-content/uploads/2019/04/burnett_evans-design_your_life.pdf per scaricare e stampare gli inserti da compilare.

2
Costruire una bussola

Abbiamo tre semplici domande per te:

Come ti chiami?

Che cosa stai cercando?

Qual è la velocità massima che può raggiungere una rondine?

Se sei una persona comune, probabilmente è facile rispondere a due di queste domande. Tutti noi conosciamo il nostro nome e una semplice ricerca su Google ci rivela l'altra risposta: circa 40 chilometri all'ora (per tutti coloro che sono fan accaniti dei Monthy Python: come si diceva in un loro famoso film del 1975, *Monthy Python e il Sacro Graal*, circa 40 chilometri all'ora per la *rondine europea*).

Quindi parliamo della domanda che è un po' più difficile: che cosa cerchi? Non è difficile immaginare che, per alcuni di noi, se si sommassero tutte le ore trascorse a tentare di *decifrare* la vita esse supererebbero di gran lunga quelle spese per *vivere* davvero. Veramente. Vivere. La vita.

Tutti sappiamo come preoccuparci della vita. Analizzarla. Persino speculare su di essa. Preoccupazioni, analisi e congetture non sono i nostri migliori strumenti di scoperta, e praticamente tutti, in un momento o l'altro, ci siamo sentiti persi e confusi per averli utilizzati. Questi strumenti tendono a farci girare in circolo e a trascorrere settimane, mesi o anni seduti su quel divano (o a quella scrivania, o in quella relazione) tentando di capire che cosa fare. È come se la vita fosse un grande lavoro di fai-da-te,

ma solo pochi di noi avessero veramente ricevuto il manuale di istruzioni.

Questo non è progettare la tua vita.

Questo è essere ossessionati dalla tua vita.

Siamo qui per cambiare questo stato di cose.

Le domande che ci poniamo, in definitiva, sono le stesse che hanno iniziato a farsi i greci nel V secolo a.C. e che da allora ci siamo posti: in cosa consiste una buona vita? Come la definireste? Come la vivreste? Nel corso dei secoli le persone si sono poste le medesime domande:

Perché sono qui?

Che cosa sto facendo?

Perché è importante?

Qual è il mio scopo?

Qual è il significato di tutto questo?

Il Life Design è un modo per elaborare le tue risposte personali a queste domande eterne e per immaginare la tua buona vita. Le risposte di Dave su perché lui è qui, su che cosa vuole e su perché è importante saranno diverse da quelle di Bill, e quelle di entrambi differenti dalle tue. Tutti però ci poniamo le medesime domande, e tutti possiamo trovare risposte adatte alle nostre vite.

Nel capitolo precedente hai risposto a una delle nostre domande preferite: *Come vanno le cose?* Un quesito che poniamo frequentemente durante le nostre ore di insegnamento. Se hai riempito le tue barre sulla dashboard del Life Design, ora sai se sono piene e dove rischiano di svuotarsi e comprendi ciò che accade nella tua vita. La dashboard è il primo passo per il progetto della tua vita.

Il prossimo è costruire la tua bussola.

Costruire la tua bussola

Per costruire la tua bussola hai bisogno di due cose: una visione del lavoro e una della vita. Per iniziare devi

scoprire che cosa significa il lavoro per te. A che cosa serve? Perché lo fai? Che cosa rende buono un lavoro? Scoprendo e articolando la tua filosofia del lavoro (a che cosa serve e perché lo fai) sarà più difficile che altri progettino la tua vita al posto tuo. Lo sviluppo di una visione del lavoro è uno dei componenti della bussola che stai costruendo, il secondo è una visione della vita.

Ora, l'espressione "visione della vita" potrebbe sembrare un po' troppo ricercata, ma in realtà non è così: tutti ne hanno una. Potresti non averla mai articolata prima, ma se sei vivo hai una visione della vita. Si tratta semplicemente delle tue idee sul mondo e su come funziona. Che cosa dà significato alla vita? Che cosa le dà valore? Come la tua vita si relaziona con gli altri in famiglia, nella comunità e nel mondo? Che cosa hanno a che fare il denaro, la fama o i risultati personali con una vita soddisfacente? Quanto sono importanti nella tua vita l'esperienza, la crescita e la realizzazione?

Una volta che avrai messo per iscritto le tue visioni del lavoro e della vita, e che avrai completato il semplice esercizio che segue, avrai la tua bussola e sarai sulla strada verso un buon Life Design. Non preoccuparti, sappiamo che queste visioni cambieranno. È ovvio che la tua visione del lavoro e della vita da teenager, da giovane laureato e da individuo maturo saranno radicalmente diverse. Il punto cruciale è che non devi programmare tutto per il resto della tua vita, ma solo costruirti la bussola per comprendere che cos'è la vita in questo preciso momento.

Parker Palmer, studioso che ha lavorato alla riforma del sistema educativo e autore di *Let Your Life Speak*, afferma che a un certo punto si è reso improvvisamente conto che stava "facendo il nobile lavoro di vivere la vita di qualcun altro". Nel suo caso, stava emulando i suoi grandi eroi - Martin Luther King e Gandhi - entrambi grandi leader degli anni Cinquanta e Sessanta in tema di giustizia sociale. Dato che dava grande valore ai sentimenti e agli obiettivi di

queste persone, ha tracciato il suo percorso nel mondo utilizzando la loro bussola, e non la sua, e ha lavorato duramente per cambiare il sistema educativo dall'interno. Si è guadagnato un dottorato alla University of California, Berkeley, ed era ben avviato per raggiungere il suo obiettivo di diventare un rispettato preside di università. Tutto ciò era buono e giusto, ma Parker lo odiava. Era arrivato alla convinzione che poteva ispirarsi a persone come Martin Luther King e Gandhi, ma che questo non significava che dovesse seguire il loro stesso percorso. Alla fine, riprogettò la sua vita per diventare un leader spirituale e uno scrittore, lavorando per gli stessi obiettivi, ma in un modo che fosse meno imitativo e più autentico.

Il punto è che al mondo ci sono moltissime voci potenti, e altrettante nella tua testa, che ti dicono che cosa devi o non devi fare. E dato che esistono molti modelli secondo i quali si suppone che la vita dovrebbe essere vissuta, noi tutti - come Parker - corriamo il rischio di utilizzare accidentalmente la bussola di qualcun altro e di vivere la sua vita. Il modo migliore per evitare questo pericolo è articolare chiaramente la nostra visione del lavoro e della vita, in modo da poterci costruire una bussola personale.

Il nostro obiettivo per la tua vita è piuttosto semplice: *coerenza*. Una vita coerente è una vita vissuta in modo da poter connettere facilmente i puntini tra tre cose:

- chi sei;
- in che cosa credi;
- che cosa stai facendo.

Per esempio, se secondo la tua visione della vita credi che il pianeta debba essere preservato per la prossima generazione, e lavori per una grande multinazionale che lo sta inquinando (ma con uno stipendio veramente alto), allora esiste una mancanza di coerenza tra ciò che credi e ciò che fai, dalla quale risulterà molta insoddisfazione e scontento.

Per la maggior parte di noi è necessario accettare compromessi e scambi lungo la strada, compresi alcuni che potrebbero non piacere. Se la tua visione della vita ti dice che l'arte è l'unica cosa che conta, e quella del lavoro ti fa ritenere che sia importante avere abbastanza denaro in modo che i tuoi figli abbiano tutto ciò di cui hanno bisogno, allora sei in procinto di fare qualche compromesso nella tua visione della vita, perlomeno fintanto che i tuoi figli sono in famiglia e dipendono da te. Tuttavia, questo andrà bene, perché si tratta di una decisione consapevole; potrai ancora essere "sul percorso" e coerente. Vivere in modo coerente non significa che tutto debba essere in perfetto ordine sempre, ma semplicemente che vivi allineato con i tuoi valori e non devi sacrificare la tua integrità lungo la strada. Quando hai una buona bussola a guidarti, allora puoi stipulare questo genere di patti con te stesso. Se puoi vedere le connessioni tra chi sei, in che cosa credi e che cosa stai facendo allora saprai quando sei sulla strada giusta, quando c'è una tensione, quando sarà necessario qualche compromesso attento e quando ti serviranno importanti aggiustamenti al percorso. La nostra esperienza con gli studenti ci ha insegnato che l'abilità di connettere questi tre punti aumenta il tuo senso del sé e ti aiuta a creare maggior significato nella vita e a ottenere maggiori soddisfazioni.

È quindi arrivato il momento di costruire la tua bussola e partire per la ricerca. Si tratta di un viaggio semplice (non stai cercando il Santo Graal). Stai cercando il tuo Life Design. Può essere che tutti noi desideriamo le stesse cose nella vita - longevità e salute, un lavoro che ci piace e che sia importante, relazioni ricche di amore e significato, e un sacco di divertimento lungo la strada - ma il modo in cui pensiamo di ottenerle è molto diverso.

La riflessione sulla visione del lavoro

Scrivi una breve riflessione sulla tua visione del lavoro. Qui non siamo in cerca di una tesina di fine corso (e non daremo un voto) ma vogliamo veramente che tu la scriva. Non farlo solo nella tua testa. Dovrebbero volerci una trentina di minuti e dovresti mirare a 250 parole, meno di una pagina stampata.

Questo genere di riflessione dovrebbe chiarire quale lavoro fa per te e che cosa significa. Non dovrebbe essere una semplice lista di quello che vuoi dal lavoro, ma una definizione generale della tua visione su questo argomento. È la tua definizione delle caratteristiche di un buon lavoro. Questo documento dovrebbe affrontare questioni come:

- Perché lavorare?
- Che cosa ottenere dal lavoro?
- Che cosa significa il lavoro?
- Come si relaziona all'individuo, agli altri e alla società?
- Che cosa fa sì che un lavoro sia buono o abbia valore?
- Che cosa ha a che fare il denaro con questo?
- Che cosa hanno a che fare con questo l'esperienza, la crescita e l'appagamento?

Nel corso degli anni in cui abbiamo aiutato la gente con questo esercizio abbiamo notato che la "visione del lavoro" è un'idea abbastanza nuova per la maggior parte delle persone. E abbiamo notato che quando le persone si bloccano su questo esercizio è perché scrivono semplicemente quello che cercano in un lavoro, il che è una "job description". In questo esercizio, non ci interessa *che* lavoro vuoi, ma *perché* lavori.

Ciò che ci interessa è la tua filosofia del lavoro: a che cosa mira, che cosa significa. Si tratta essenzialmente del tuo manifesto. Il termine "lavoro" è inteso qui nel suo significato più ampio, non semplicemente che cosa fai per

guadagnarti da vivere o il tuo "impiego". Spesso il lavoro è la componente singola più importante della vita da svegli e nel corso di un'esistenza richiede più attenzione ed energia di qualsiasi altra cosa facciamo. Per questo ti suggeriamo di prenderti il tempo per riflettere e articolare che cosa significano per te lavoro e vocazione (e forse anche che cosa speri significhino per gli altri).

Le visioni del lavoro possono (e lo fanno) variare ampiamente nei contenuti e su come comprendono questioni diverse, per esempio il servizio agli altri e al mondo, il denaro e gli standard di vita, la crescita, l'apprendimento, le abilità e i talenti. Tutti questi elementi possono essere parte dell'equazione. Vogliamo che indichi che cosa pensi sia importante. Non devi affrontare la questione del servizio agli altri o qualsiasi altra connessione esplicita con i problemi sociali. Tuttavia, Martin Seligman,[1] considerato uno dei fondatori della psicologia positiva, ha scoperto che le persone in grado di tracciare una connessione esplicita tra il lavoro e qualcosa che sia significativo dal punto di vista sociale per loro sono più inclini a trovare soddisfazione e sono più in grado di adattarsi agli stress inevitabili e ai compromessi che si trovano di fronte lavorando nel mondo. Dato che la maggior parte delle persone afferma di desiderare un lavoro soddisfacente e ricco di significato, ti incoraggiamo ad affrontare le questioni di cui abbiamo parlato e a mettere per iscritto la tua visione del lavoro. Senza di essa la tua bussola non sarebbe completa.

Una riflessione sulla visione della vita

Come hai fatto per il lavoro, per favore metti per iscritto la tua visione della vita. Anche questa non dovrebbe richiedere più di trenta minuti, e dovrebbe essere lunga circa 250 parole. Per darti un'idea da cui partire, qui sotto trovi alcune domande che sono spesso affrontate in una

visione della vita. Il punto chiave è identificare quei valori critici e quelle prospettive che ti danno le basi per la tua comprensione della vita. La visione della vita è quella che ti offre la tua definizione di quelli che sono stati chiamati "argomenti di interesse fondamentale". Si tratta delle cose di cui ti importa di più.

- Perché siamo qui?
- Qual è il significato/scopo della vita?
- Qual è la relazione tra l'individuo e gli altri?
- Dove si collocano la famiglia, il paese e il resto del mondo?
- Che cosa è bene, e che cosa è male?
- Esiste un potere più alto - Dio o qualche cosa di trascendente - e come questo si riflette nella tua vita?
- Nella vita, qual è il ruolo di gioia, dolore, giustizia, ingiustizia, amore, pace e conflitto?

Ci rendiamo conto che si tratta di domande in qualche modo filosofiche, e abbiamo appena menzionato la parola che comincia con la "D". Alcuni lettori considereranno Dio poco importante; altri magari avrebbero voluto che affrontassimo per primo questo argomento, in quanto più importante. Ormai avrai capito che questo approccio è neutro dal punto di vista dei valori, e che non prendiamo una posizione. Le domande, compresa quella su Dio e sulla spiritualità, sono poste per provocare il tuo pensiero, e sta a te decidere a quale vuoi tentare di rispondere. Non si tratta di argomenti per un dibattito politico o religioso, e non esistono risposte sbagliate. Non esistono visioni della vita sbagliate. L'unico modo per non rispondere correttamente è non rispondere affatto. A parte questo, sii curioso e ragiona come un designer: poni le domande importanti per te, elaborane di tue e stai a vedere che cosa scopri.

Scrivi le tue risposte.

Pronti. Via.

La coerenza e l’integrazione tra visione del lavoro e di vita

Rileggi le tue visioni della vita e del lavoro e scrivi alcuni pensieri sulle domande che seguono (per favore tenta di rispondere a ognuna di esse).

- **Dove le due visioni si completano l’un l’altra?**
- **Dove entrano in conflitto?**
- **Una delle due prevale sull’altra? In che modo?**

Per favore prenditi un po’ di tempo per scrivere le tue riflessioni sull’integrazione. I nostri studenti ci dicono che quello è il punto in cui spesso ottengono i risultati più illuminanti, quindi per favore prendi sul serio questa parte dell’esercizio e dedica qualche pensiero all’integrazione. Nella maggior parte dei casi questa riflessione si tradurrà nella revisione di una delle visioni o di entrambe. Mettendo in armonia la tua visione del lavoro e della vita, migliori la tua chiarezza e la tua abilità di vivere coscientemente una vita coerente e ricca di significato, in cui chi sei, che cosa credi e che cosa fai sono allineati. Quando avrai ottenuto una bussola precisa, non devierai a lungo dalla strada.

Il nord geografico

Quindi ora sei in possesso di una visione del lavoro e della vita articolate. In definitiva, ciò che queste visioni fanno è fornirti un “nord geografico” personale. Costituiscono la tua bussola. Ti aiuteranno a capire se sei in carreggiata o fuori strada. In qualsiasi momento potrai valutare dove ti trovi in relazione al tuo nord geografico. È difficile che le persone navighino meravigliosamente attraverso le loro vite meravigliose apparendo sempre meravigliose. In realtà, come

sanno tutti i marinai, non è possibile tracciare una rotta che vada direttamente da un punto all'altro: è necessario variare il proprio percorso a seconda dei venti e delle condizioni. Per dirigersi verso il nord geografico potresti partire in una direzione, poi prenderne un'altra e poi tornare a quella originale. Qualche volta sarà necessario navigare sotto costa per evitare il mare grosso. Bisogna adattarsi. E qualche volta la tempesta colpirà duro e ti perderai completamente, oppure la nave si rovescerà.

Questi sono proprio i momenti in cui è meglio possedere una propria visione del lavoro e della vita per riorientarsi. Ogni volta che inizi a sentire che la vita non funziona, o che stai affrontando un cambiamento importante, è bene fare una calibrazione della bussola. Noi lo facciamo almeno una volta all'anno.

Gira le gomme.

Cambia la batteria dell'antifurto di casa.

Controlla due volte la tua visione del lavoro e della vita, e assicurati che siano allineate.

Ogni volta che stai cambiando la tua situazione, o perseguendo qualcosa di nuovo, oppure ti domandi che ci fai in un particolare lavoro, fermati. Prima di iniziare è bene controllare la tua bussola. Orientati perché - ora che hai la tua bussola - è tempo di "trovare la tua strada".

Questa è una ricerca, dopotutto.

Convinzione limitante: *dovrei sapere dove sto andando!*
Reframe: *non sempre sai dove stai andando, ma puoi comunque sapere se è la direzione giusta.*

Cose da provare

Visione del lavoro e visione della vita

1. Scrivi una breve riflessione sulla tua visione del lavoro. Dovrebbero volerci circa trenta minuti. Punta a circa 250 parole, meno di una pagina.
2. Scrivi una breve riflessione sulla tua visione della vita. Anche questa non dovrebbe richiedere più di una trentina di minuti, e dovrebbe essere di circa 250 parole.
3. Leggi quello che hai scritto e rispondi a ciascuna di queste tre domande:
   a. Le tue visioni del lavoro e della vita si completano a vicenda?
   b. Dove entrano in conflitto?
   c. Una delle due prevale sull'altra? Se sì quale?

Clicca su questo indirizzo https://www.booktobook.it/wp-content/uploads/2019/04/burnett_evans-design_your_life.pdf per scaricare e stampare gli inserti da compilare.

1. Abbiamo tratto molte delle nostre idee e dei nostri esercizi dal lavoro del movimento della psicologia positiva, e in particolar modo da Martin Seligman. La nozione che "le persone che riescono a fare una connessione esplicita tra il loro lavoro e qualcosa di significativo dal punto di vista sociale per loro sono più inclini a provare soddisfazione e maggiormente in grado di adattarsi agli stress e ai compromessi inevitabili che derivano dal lavorare nel mondo" è una delle importanti idee nel libro di Seligman *Flourish. A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*, Atria Books, New York, 2012; tr. it. *Fai fiorire la tua vita. Una nuova, rivoluzionaria visione della felicità e del benessere*, Anteprima Edizioni, Palermo, 2012.

3
Orientamento

Michael era felice. Era un ragazzo popolare che viveva in una piccola città universitaria nella California centrale: praticava sport, usciva con gli amici e si godeva la vita facile che deriva dall'essere un ragazzo popolare che fa sport ed esce con gli amici. Non aveva mai speso troppo tempo a pensare alla vita o a pianificare il futuro. Si limitava a fare qualunque cosa si trovasse di fronte, e la vita sembrava andare bene. Sua madre, però, aveva dei piani. Parecchi piani. Aveva deciso che Michael sarebbe andato al college, aveva scelto a quale inviare la richiesta di iscrizione, e persino la materia in cui si sarebbe laureato. Il risultato fu che Michael finì a frequentare il Cal Poly a San Luis Obispo e a laurearsi in ingegneria civile. Lui non era particolarmente interessato a diventare un ingegnere civile, stava semplicemente seguendo i piani di Mamma.

Si laureò bene. Poi si innamorò di Skylar, che stava finendo il suo corso di laurea ed era in procinto di trasferirsi ad Amsterdam per entrare a lavorare come consulente di una multinazionale. Michael seguì Skylar e assunse perfettamente il suo ruolo di ingegnere civile ad Amsterdam, dove aveva un lavoro decente. Ancora una volta era felice di seguire un percorso di vita deciso per lui, senza mai essersi fermato a considerare, nemmeno per una volta, che cosa voleva fare o chi voleva diventare. Non si era mai preso la briga di formulare una visione del lavoro e della vita articolate, e aveva sempre lasciato che altri guidassero il suo percorso e scegliessero la sua direzione. Fino a lì aveva funzionato tutto abbastanza bene.

Dopo Amsterdam, Michel tornò in California con Skylar (ora sua moglie) che trovò un bel lavoro che amava, mentre lui si impiegò in una società di ingegneria civile nelle vicinanze. E fu qui che cominciarono i guai. Michael stava facendo tutte le cose che dovrebbe fare un ingegnere civile rispettabile, ma si sentiva annoiato, inquieto e miserevole. La sua nuova infelicità lo lasciava confuso. Non aveva idea di dove andare o che cosa fare. Per la prima volta nella vita i suoi piani non funzionavano e, senza una direzione, Michael si sentiva completamente perduto.

Convinzione limitante: *il lavoro non dovrebbe essere divertente, è per questo che si chiama lavoro.*
Reframe: *il divertimento è la guida per trovare il lavoro giusto per te.*

Un sacco di persone avevano dei consigli per lui. Un gruppetto di amici gli suggerì di aprire una sua impresa di ingegneria civile, credendo che il suo problema derivasse dal lavorare per altri. Suo suocero gli disse: «Sei un ragazzo intelligente. Sei un ingegnere, quindi conosci la matematica. Dovresti darti alla finanza. Dovresti diventare un broker». Michael ci pensò su, e iniziò a pensare a come lasciare il lavoro e tornare a scuola per studiare finanza, oppure frequentare una business school. Prendeva in considerazione tutte le ipotesi perché, francamente, non era sicuro di quale fosse il problema. Aveva fallito come ingegnere civile? O era la professione che era in difetto verso di lui? O doveva semplicemente sopportare, dopotutto non era altro che un lavoro, giusto?

Sbagliato.

Trova la tua strada

L’orientamento consiste nell’antica arte di immaginare dove si sta andando quando in realtà non conosci la tua destinazione. Per orientarti hai bisogno di una bussola e una direzione. Non una mappa. Una direzione. Pensa agli esploratori americani Lewis e Clark: quando il presidente Jefferson li mandò ad attraversare la parte del paese annessa con l’Acquisto della Louisiana, nel 1803, per trovare una via verso il Pacifico. Mentre si orientavano per raggiungere l’oceano, mapparono la strada (140 mappe per la precisione). Orientarsi nella vita è abbastanza simile: dato che non esiste un’unica destinazione, non puoi impostare il tuo obiettivo sul navigatore e ottenerne il percorso passo a passo per raggiungerlo. Quello che puoi fare è prestare attenzione agli indizi che ti si parano davanti, e fare del tuo meglio per proseguire con gli strumenti che hai. Crediamo che i primi indizi da osservare siano il *coinvolgimento* e l’*energia*.

Coinvolgimento

Nel caso di Michael, il problema non era l’ingegneria civile: semplicemente non stava prestando attenzione alla sua vita, e tutto quello che sapeva era che qualcosa non andava. Aveva trentaquattro anni e non sapeva che cosa gli piaceva e che cosa no. Quando arrivò da noi per ricevere aiuto, era sul punto di ribaltare la sua vita e la sua carriera senza alcuna buona ragione. Gli chiedemmo di usare qualche settimana per un semplice esercizio di registrazione alla fine di ogni giornata lavorativa. Michael scriveva quando si sentiva annoiato, inquieto e infelice sul lavoro e che cosa stava facendo esattamente in quei momenti (quando *non era coinvolto*). Doveva anche annotare quando era eccitato, concentrato e si stava divertendo, e che cosa stava facendo esattamente in quei momenti (quando *era coinvolto*). Stava

lavorando su quello che chiamiamo “Diario dei momenti buoni”.

Perché gli abbiamo chiesto di farlo (e sì, perché lo chiederemo anche a te)? Perché volevamo che cogliesse se stesso nell’atto di vivere un momento gratificante. Quando impari quali sono le attività che prevedibilmente ti coinvolgeranno, stai scoprendo e articolando qualcosa che ti potrà essere veramente utile nel tuo lavoro di Life Design. Ricorda che i designer hanno una tendenza all’azione, che è solo un altro modo di dire che prestiamo un sacco di attenzione al fare le cose piuttosto che a pensarci. Registrare quando sei o non sei coinvolto ed energizzato ti aiuterà a prestare attenzione a quello che fai e a scoprire quello che funziona.

Flow: coinvolgimento totale

Il flow è un coinvolgimento potenziato. È lo stato dell’esistenza in cui il tempo si ferma, sei completamente coinvolto in un’attività e le sfide che questa ti pone si adattano perfettamente alle tue abilità, così non sei né annoiato perché è troppo facile, né ansioso perché è troppo difficile. Le persone descrivono questo stato di coinvolgimento come “euforico”, “nella zona” e “meraviglioso”. Il flusso è stato “scoperto” dal professor Mihaly Csikszentmihalyi, che svolge ricerche su questo fenomeno sin dagli anni Settanta. È riuscito a descriverlo per la prima volta studiando le attività dettagliate di migliaia di persone durante la loro vita quotidiana, isolando questa forma molto speciale di coinvolgimento.[1]

Le persone nel flow attribuiscono a questa esperienza gli attributi che seguono:

- coinvolgimento completo nell’attività;

- senso di estasi o euforia;
- grande chiarezza interiore: sapere bene che cosa fare e come farlo;
- essere totalmente calmi e in pace;
- immobilità o scomparsa del tempo.

Il flow può avverarsi praticamente in qualsiasi attività fisica o mentale, e spesso quando le due dimensioni sono unite. Dave entra nel flusso quando si occupa dei dettagli della pianificazione di un corso di lezioni, oppure quando sulla sua barca aggiusta la vela per prendere un vento che si sta alzando. Bill ammette di essere dipendente dal flusso e ammette che i momenti migliori per trovarlo sono quando consiglia gli studenti, disegna sul suo notes delle idee oppure affetta la cipolla con il coltello preferito. Il flow è una di quelle esperienze qualitative «difficili da descrivere ma che si riconoscono quando si provano» che devi scoprire da solo. In quanto stati estremi del coinvolgimento personale, le esperienze di flow hanno un posto speciale nel progetto della tua vita, quindi è importante diventare bravo a catturarle nel tuo "Diario dei momenti buoni".

Il flow è roba da grandi. Nella dashboard del Life Design abbiamo valutato la tua salute, il lavoro, il gioco e l'amore. L'elemento che le persone trovano più elusivo nelle nostre vite indaffarate è il "gioco". Potresti pensare che abbiamo troppe responsabilità per trovare il tempo di giocare. Certo, possiamo darci da fare affinché il nostro lavoro e i nostri compiti coinvolgano abilità che ci piace usare, ma parliamoci chiaro: si tratta di lavoro, non di gioco. Può essere. O può essere di no. Il flusso è una chiave per quello che chiamiamo gioco adulto. L'essenza del gioco consiste nell'essere completamente immersi e gioiosi in ciò che si sta facendo, senza essere continuamente distratti dalle preoccupazioni sui risultati. È ciò che avviene quando siamo nel flusso: essere completamente presenti in quanto accade, tanto da non notare nemmeno il tempo. Visto in questo modo, il flusso dovrebbe essere

qualcosa che ci sforziamo di rendere parte regolare della nostra vita lavorativa (e di quella a casa, in palestra, nell'amore… hai afferrato l'idea).

Energia

L'energia è il secondo indizio a cui guardare per orientarsi, dopo il coinvolgimento. Gli esseri umani, come tutti i viventi, hanno bisogno di energia per vivere e prosperare. Di solito, gli uomini e le donne hanno sempre utilizzato gran parte della loro energia giornaliera in attività di natura fisica: per la gran parte della storia dell'umanità si sono dati da fare a cacciare, raccogliere, allevare bambini e far crescere raccolti, con la maggior parte del loro tempo spesa in compiti ad alta intensità energetica.

Al giorno d'oggi la maggior parte di noi appartiene alla categoria dei knowledge worker – i lavoratori della conoscenza – e per fare il lavoro pesante utilizziamo il cervello, che è un organo molto affamato di energia. Delle circa duemila calorie che consumiamo ogni giorno, cinquecento servono ad alimentare il cervello. Si tratta di una cifra sorprendente: questo organo conta solo per il 2% del peso corporeo e tuttavia assorbe il 25% dell'energia consumata ogni giorno. Non stupisce quindi che il modo in cui *investiamo la nostra attenzione* sia fondamentale per farci sentire più o meno energici.[2]

Siamo coinvolti in attività fisiche e mentali durante tutta la giornata; alcune di esse alimentano la nostra energia, altre la prosciugano, e noi vogliamo tenere traccia di questi flussi di energia nel nostro esercizio del "Diario dei momenti buoni". Una volta che avrai un'idea chiara di dove finisce la tua energia ogni settimana, potrai iniziare a riprogettare le tue attività per massimizzare la vitalità. Ricordati che lo scopo del Life Design è ottenere di più

dalla tua vita attuale, e non solo riprogettarne una completamente nuova. Anche se sei arrivato a questo libro con delle domande sul Grande Cambiamento nella tua vita, la maggior parte del lavoro del Life Design è diretta a mettere a punto e a perfezionare la vita che stai già vivendo, senza dover apportare grandi mutamenti strutturali come cambiare lavoro, trasferirti o tornare a scuola per laurearti.

Forse ti starai chiedendo: «Ma tracciare i miei livelli energetici non è la stessa cosa di registrare quanto sono coinvolto?». Sì e no. Sì, di solito alti livelli di coinvolgimento e di energia coincidono, ma non necessariamente. Un collega di Dave era un brillante ingegnere informatico, molto veloce nel pensare. Riteneva che sostenere le sue opinioni fosse un'attività ad alto coinvolgimento, perché lo faceva pensare molto velocemente. Era molto bravo in questo, e spesso trovava altri colleghi di lavoro che gli chiedevano di sostenere una tesi al loro posto. Tuttavia, aveva notato che queste discussioni lo esaurivano completamente, anche quando "vinceva". Non era di natura polemica e, anche se quando vinceva sugli altri poteva sembrare divertente, al termine della discussione si sentiva molto male. L'energia è unica, anche perché può andare in negativo: alcune attività possono veramente succhiarci la vita e mandarci prosciugati verso qualunque cosa venga dopo. La noia è una grande divoratrice di energia, ma è molto più facile riprendersi dalla noia che da un esaurimento energetico, quindi è importante prestare un'attenzione particolare ai tuoi livelli di energia.

È una questione di gioia

Dopo aver lavorato sul suo Diario dei momenti buoni e aver prestato attenzione a quando era coinvolto, quando era nel flusso e a che cosa gli dava energia, saltò fuori che Michael amava il suo lavoro di ingegnere civile quando lavorava su

problemi complessi e difficili. Le situazioni in cui si sentiva prosciugato, e che lo facevano stare male, erano quelle in cui aveva a che fare con personalità difficili, provava difficoltà a comunicare oppure era intento a lavori amministrativi e ad altre distrazioni che non avevano nulla a che fare con le complicate attività dell'ingegneria.

Il risultato finale fu che, per la prima volta nella sua vita, Michael stava prestando attenzione a ciò che funzionava veramente per lui. I risultati erano sorprendenti. Con la semplice consapevolezza di che cosa lo divertiva al lavoro e di ciò che faceva crescere o diminuire la sua energia, Michael scoprì che in realtà amava l'ingegneria civile. Odiava tutta quella roba riguardo le persone, l'elaborazione di offerte e la negoziazione delle parcelle. Doveva solo trovare un sistema per strutturare il suo lavoro in modo da dedicarsi maggiormente a ciò che gli piaceva, e meno a quello che odiava. Invece della business school (che probabilmente sarebbe stata un disastro, e anche costoso) decise di prendere un dottorato in ingegneria e ora è un ingegnere civile e strutturale di alto livello, che trascorre il suo tempo, principalmente da solo, lavorando sul genere di problemi complessi che lo rende veramente felice. Ha fatto in modo di avere un valore tecnico così elevato che nessuno gli chiede di occuparsi più delle questioni amministrative. Nei giorni buoni arriva a casa con più energia di quanta ne aveva quando è uscito per il lavoro al mattino. E questo è un gran bel modo di lavorare.

Ecco un altro elemento fondamentale quando ti stai orientando nella vita: segui la gioia, segui ciò che ti coinvolge e ti eccita, che ti tiene vivo. Alle persone, in genere viene insegnato che il lavoro è sempre duro e che dobbiamo soffrire mentre lo facciamo. Bene, ogni lavoro o carriera ha dei momenti difficili e noiosi, ma se la maggior parte di quello che stai facendo al lavoro non ti fa sentire vivo, allora ti sta uccidendo. Dopotutto è la tua carriera, e dovrai spendere un sacco di tempo per percorrerla: secondo

quanto abbiamo calcolato tra 90.000 e 125.000 ore della tua vita. Se non è divertente, allora la tua vita è destinata a essere schifosa.

E che cosa ti diverte? Non è quello che pensi. Non è una festa aziendale infinita. Non è essere pagati un sacco di denaro. Non è avere tante ferie. Il lavoro diventa divertimento quando sfrutti veramente i tuoi punti di forza e sei profondamente coinvolto ed energizzato da quanto stai facendo.

E lo scopo?

A questo punto di solito ci chiedono: "Bene, tutto questo è bellissimo, ma a che punto entrano in gioco lo scopo e la missione? Nella vita c'è di più che essere coinvolti ed energizzati. Voglio fare un lavoro di cui mi importa e che conta per gli altri".

Non potremmo essere più d'accordo. Ecco perché nel *Capitolo 2* ti abbiamo suggerito di costruirti una bussola (la tua visione integrata della vita e del lavoro). Come ti abbiamo suggerito, è cruciale valutare in che modo il lavoro si adatti ai tuoi valori e alle tue priorità, quanto sia *coerente* con chi sei e quello in cui credi. Non stiamo suggerendo una vita concentrata unicamente sul coinvolgimento e sul livello di energia. Stiamo dicendo che un'attenzione concentrata su di essi può offrire indizi veramente utili per orientarti nel futuro. Il Life Design consiste in un insieme di strumenti e idee che lavorano insieme in modo flessibile. Ti offriremo molti suggerimenti, ma alla fine sarai tu a decidere su quali cose concentrarti e come organizzare il tuo progetto di Life Design. Ora cominciamo con il tuo Diario dei momenti buoni.

Esercizio: il diario dei buoni momenti

Come per Michael, stiamo per chiedere anche a te di tenere un Diario dei momenti buoni. Il modo in cui compilarlo sta a te. Puoi farlo a mano in un diario rilegato, oppure usare un raccoglitore ad anelli con fogli mobili o persino farlo sul tuo computer (anche se noi ti raccomandiamo caldamente di farlo a mano, così potrai anche aggiungere degli schizzi). La cosa più importante di tutte è che tu lo faccia veramente e che aggiunga delle annotazioni in modo regolare, quindi il formato più giusto è quello che ti piace di più e che userai più spesso.

Il Diario dei momenti buoni è composto da due elementi:

- Registro delle Attività (dove scrivo quando sono coinvolto e carico);
- Riflessioni (dove scopro ciò che sto imparando).

Il Registro delle Attività elenca semplicemente le tue attività primarie e quanto sei coinvolto () e caricato () da queste. Ti raccomandiamo di aggiornare il Registro delle Attività giornalmente per essere sicuri di catturare molte informazioni utili. Se è più facile farlo con cadenza più lunga, va bene, ma ti consigliamo di aggiornare il Registro delle Attività almeno due volte alla settimana, altrimenti perderai troppe informazioni. Se decidi di utilizzare un raccoglitore, puoi usare il modello che trovi alla fine di questo capitolo, che ha dei piccoli indicatori per misurare quanto sei coinvolto () o energizzato () dalle tue attività (oppure puoi scaricarlo da www.designingyour.life). Puoi anche disegnare i tuoi indicatori (o qualunque altro simbolo ti piaccia) nel diario. Fai quello che preferisci, purché raccogli le informazioni.

Ciascuno di noi è motivato da diversi tipi di attività lavorative. Il tuo lavoro è capire quali sono, scendendo il più possibile nello specifico. È probabile che ci vorrà un po' per padroneggiare questo sistema, perché se sei come la maggior parte delle persone non hai mai prestato molta

attenzione a questo genere di cose. Certamente ci sono giorni in cui arriviamo a casa alla sera e diciamo «Che bella giornata!», oppure «Oggi mi ha fatto schifo», ma raramente passiamo in rassegna i particolari che hanno contribuito a queste esperienze. Un giorno è composto di molti momenti, alcuni dei quali sono bellissimi, altri fanno schifo e la maggioranza giace in qualche punto tra i due estremi. Il tuo compito è scavare a fondo nei particolari della tua giornata e cogliere te stesso nell'atto di passare un buon momento.

Il secondo elemento del Diario dei momenti buoni è la Riflessione: analizzare il tuo Registro delle Attività e prendere nota delle tendenze, delle intuizioni e delle sorprese, di tutto quello che costituisce un indizio su ciò che funziona o non funziona per te. Ti raccomandiamo di compilare il Registro delle Attività per almeno tre settimane, o qualunque lasso di tempo sia necessario per essere sicuri di registrare tutte le attività che accadono nella tua situazione (alcune possono verificarsi a intervalli di settimane). Poi ti suggeriamo di elaborare la tua Riflessione su base settimanale, in modo che non sia fondata su esperienze singole.

Scrivi la tua riflessione settimanale su pagine vuote del Diario dei momenti buoni.

Le riflessioni di Bill sul Registro delle Attività includono osservazioni come queste: ha notato che il suo corso di disegno e le ore di ricevimento degli studenti creavano uno stato di flow, e che l'insegnamento e il tempo trascorso con la moglie da soli (le "Attività coniugali") restituivano molta più energia di quella che consumavano. Raddoppiare queste attività sarebbe stato certamente un modo per energizzare la sua settimana. La sua riunione settimanale di facoltà a volte è ricca di conversazioni interessanti, e a volte no, quindi ha disegnato due frecce sull'indicatore dell'energia. Il fatto che gli incontri sul budget risucchiassero energia dalla sua giornata non è stata una

grande sorpresa: l'aspetto fiscale delle cose non gli è mai piaciuto molto (anche se si rende conto che è cruciale).

Bill ha sistemato la sua agenda in modo da circondare queste attività che restituiscono bassa energia con altre che sono più coinvolgenti, in modo da offrire a se stesso qualche piccolo premio quando completa questi compiti a energia negativa. Il miglior modo per affrontare queste attività "a energia negativa" è essere sicuri di essere ben riposati e di avere le energie necessarie per portarle a termine in modo corretto. Altrimenti potrebbe capitarti di doverle ripetere, con un costo energetico superiore a quello che esse richiedono.

Bill è rimasto sorpreso dal fatto che «coaching per gli studenti del master», quelli che gli piacciono e con cui trascorre la maggior parte del tempo, fosse un'attività così drenante quella settimana. Dopo aver lavorato un po' sulla questione, ha scoperto due cose: 1) stava tentando di fare il coach in un ambiente non adatto (troppo rumoroso) e 2) la sua interazione di coaching non funzionava, gli studenti non la coglievano. Queste due osservazioni hanno portato a una ricollocazione della sua classe serale del martedì (ha cambiato aula) e a uno spostamento della struttura del suo coaching da incontri uno-a-uno al lavoro su piccoli gruppi, in cui gli studenti potevano aiutarsi reciprocamente durante l'interazione. Questi cambiamenti hanno funzionato così bene che poche settimane dopo entrava regolarmente nel flow durante le sessioni di coaching. Il budgeting era ancora un'attività drenante, ovviamente, ma non è poi una parte così rilevante del lavoro e i nuovi momenti di flusso durante il coaching la rendono più sopportabile.

Bill stava usando il suo Diario dei momenti buoni per prima cosa per migliorare il suo Life Design attuale. Michael ha svolto l'esercizio cercando di capire quale percorso strategico di carriera intraprendere. I due avevano in mente obiettivi molto diversi e hanno ottenuto soluzioni altrettanto differenti, ma entrambi hanno usato la medesima

tecnica: prestare molta attenzione a ciò che li caricava o li privava di energia.

• CORSO DI ARTE
divertente disegnare figure
Sì!
Flusso
0
NEG
POS
Coinvolgimento
Energia
• BUDGET
roba del nuovo anno fiscale
Flusso
0
NEG
POS
Coinvolgimento
• ORE DI RICEVIMENTO
un sacco di studenti nuovi
Flusso
0
NEG
POS
Coinvolgimento
Energia
• RIUNIONI DI FACOLTÀ
hmm... dipende dall'argomento
VARIA!
INTERESSANTE
Flusso
NEG
POS
Coinvolgimento
Energia
• INSEGNAMENTO
una classe veramente buona
Flusso
0
NEG
POS
Coinvolgimento
Energia
• COACHING PER IL MASTER
Un sacco di grane logistiche
SORPRENDENTE!
Flusso
NEG
POS
Coinvolgimento
Energia
• ALLENAMENTO
oggi 2 miglia
INTELLIGENTE
Flusso
NEG
POS
Coinvolgimento
Energia
• ATTIVITÀ CONIUGALI
uscito presto per preparare la cena
Flusso
0
NEG
POS
Coinvolgimento
Energia

Entriamo nel dettaglio: le cose migliori

Dopo una settimana o due, ottenuta una buona quantità di registrazioni sul tuo Diario dei momenti buoni e dopo aver cominciato a notare alcune cose interessanti, è il momento di entrare nel dettaglio e di portare l'esercizio al livello successivo. Di solito, dopo che hai iniziato a prestare maggiore attenzione alla tua giornata, noterai che alcune registrazioni potrebbero essere più specifiche. Devi "zoomare" per vederle più chiaramente. L'idea è quella di tentare, e diventare, il più precisi possibile, perché più sarai chiaro su che cosa funziona o meno per te, meglio potrai vedere la direzione da seguire. Per esempio… Quello che inizialmente hai annotato come «Staff meeting: oggi mi sono divertito, una volta tanto!» potrebbe essere riesaminato e ridefinito più accuratamente come «Staff meeting: mi sono sentito molto bene quando ho riformulato quello che ha detto Jon e tutti hanno esclamato "Ohhh, esattamente!"». Questa versione più precisa racconta una storia molto più utile su quale attività o comportamento specifico ti coinvolge. E apre le porte allo sviluppo di una consapevolezza di sé ancora maggiore. Quando le tue annotazioni diventano così dettagliate, le riflessioni possono essere più significative. Rivedendo la tua riflessione su quell'annotazione, potresti chiederti: «Ero più coinvolto dall'*abile riformulazione* del commento di Jon (dalla mia abilità), o per aver *facilitato il consenso* nello staff (dal fatto di essere il tizio che ha fatto avverare quel momento unificante per il gruppo del tipo "Ora ci siamo!")?». Se decidi che il punto importante per te di quello staff meeting è stata l'abilità nel riformulare, si tratta di un'intuizione preziosa che ti può aiutare a cercare altre opportunità legate alla creazione di contenuti piuttosto che alla facilitazione del consenso. Usa questo tipo di osservazioni e di riflessioni fino a che le

trovi utili (e non oltre, non vuoi rimanere incastrato nel tuo diario).

AEIOU

Estrarre delle ottime intuizioni dal tuo Diario dei momenti buoni non è sempre facile, quindi eccoti uno strumento che i designer utilizzano per fare osservazioni accurate e dettagliate (fa tutto parte del diventare bravi nell'essere curiosi). È il metodo AEIOU,[3] che ti offre cinque insiemi di domande da usare quando rifletti sul tuo Registro delle Attività.

Attività. Che cosa stavi facendo davvero? Era un'attività strutturata o destrutturata? Avevi un ruolo specifico (team leader) o eri solo un partecipante (al meeting)?
Ecosistemi. Il luogo in cui ci troviamo ha un effetto profondo sul nostro stato emotivo. Allo stadio ti senti in un modo, in una cattedrale è diverso. Prendi nota di dove eri quando sei stato coinvolto nell'attività. Che tipo di posto era e come ti ha fatto sentire?
Interazioni. Con chi o con che cosa stavi interagendo: uomini o macchine? Era un'interazione nuova o familiare per te? Era formale o informale?
Oggetti. Stavi interagendo con un oggetto o un dispositivo: iPad, smartphone, mazze da hockey o barche? Quali oggetti hanno generato e sostenuto la tua sensazione di essere coinvolto?
Utenti. Chi altri c'era e che ruolo aveva nel rendere l'esperienza positiva o negativa?

Il metodo AEIOU può veramente aiutarti in modo efficace a zoomare e a scoprire esattamente che cosa funziona o no per te. Ecco due esempi.

Lydia scrive documentazione tecnica. Aiuta gli esperti a trascrivere le loro procedure in manuali. È arrivata alla conclusione che odia lavorare con le persone, principalmente perché si sente malissimo dopo aver partecipato alle riunioni, e invece molto bene quando può scrivere tutto il giorno. Si stava chiedendo come guadagnarsi da vivere senza partecipare mai più a una riunione quando ha tenuto il Diario dei momenti buoni e ha usato il metodo AEIOU. Ha zoomato e ha osservato che in verità le piacevano abbastanza le persone quando ne incontrava una o due per lavorare duro sulla scrittura o fare brainstorming rapidi su nuove idee (Attività). Odiava i meeting sulla pianificazione, la tempistica, la strategia di business e ogni riunione con più di sei persone. Semplicemente, non riusciva a registrare i diversi punti di vista (Ecosistema). Ha capito di essere una lavoratrice accanita e concentrata e come la sua intensità possa essere frustrata o alimentata dalle altre persone (Utilizzatori) a seconda della forma di collaborazione (Interazione).

Basra amava l'istruzione universitaria. Non importava quel che faceva, finché lo faceva in un campus lei era felice (Ecosistema). Quindi è andata a lavorare all'università dove aveva studiato. Per cinque o sei anni è stata veramente felice di fare qualsiasi cosa, dal fundraising all'orientamento dei nuovi studenti (Attività). Poi tutto è cambiato e ha incominciato a temere che il suo amore per l'istruzione fosse finito. Ha tenuto una versione del Diario dei momenti buoni e si è resa conto che amava ancora l'università, ma aveva ottenuto il lavoro sbagliato. All'avvicinarsi dei trent'anni l'ecosistema non era sufficiente. Ora anche il ruolo importava. Aveva accettato una promozione che l'aveva trasferita dal lavoro con gli studenti - e da un sacco di interazioni interessanti con loro - a quello legale, con un sacco di incontri con amministratori e avvocati (Utilizzatori) e lavoro su carta (Oggetti). Se ne rese conto e accettò un leggero demansionamento per occupare una posizione nell'ufficio per gli

alloggi, dove ancora una volta poteva avere interazioni di natura più costruttiva e meno lavoro cartaceo.

Mentre lavori sulle tue Riflessioni nel Diario dei momenti buoni, tenta di utilizzare il metodo AEIOU per ottenere di più dalle tue osservazioni. È importante annotare tutto quello che salta fuori e non giudicare se stessi: non esistono sensazioni giuste o sbagliate sulla tua esperienza. Il punto cruciale è che questo genere di informazioni diventerà incredibilmente importante per il tuo Life Design.

Sfrutta i picchi

Anche il tuo passato sta aspettando di essere scavato in cerca di intuizioni, e in particolar modo i tuoi momenti più elevati, le "esperienze di picco". Questo genere di esperienze nel nostro passato - anche quello remoto - può dire molto. Prenditi un po' di tempo per riflettere sui ricordi di esperienze di picco legate al lavoro e al riguardo scrivi un buon Registro delle Attività e una Riflessione per vedere quello che scopri. Queste memorie sono rimaste con te per una buona ragione. Puoi farlo attingendo direttamente dalla memoria, ma qualche volta può essere utile scrivere la storia. Mettere nero su bianco quel magnifico momento in cui eri nel team che ha pianificato quello che tutti ancora chiamano «Il sales meeting definitivo», oppure quando hai scritto il manuale di procedura che ancora passano ai nuovi scrittori come standard per fare le cose in modo giusto, può essere veramente appagante. Il fatto di avere trascritto la narrazione della tua esperienza di picco renderà più facile estrarre da queste storie le attività che più ti hanno coinvolto ed energizzato, e scoprire intuizioni che puoi applicare oggi.

Utilizzare le esperienze passate è particolarmente utile se non ti trovi in una situazione adatta a un buon esercizio del

Diario dei momenti buoni, come nel passaggio fra due impieghi. È anche utile quando stai iniziando la tua vita professionale e non hai molta esperienza. Se è così, pensa ad attività in altre aree della tua vita che hai intrapreso (anche decenni prima) e durante le quali hai sentito che la vita stava funzionando. Un Diario dei momenti buoni di tipo storico, sui progetti scolastici conclusi, i programmi estivi, il volontariato - qualsiasi cosa in cui sei stato seriamente coinvolto - può essere utile. Quando guardi indietro, attenzione alla critica revisionista: essere troppo gentili con i giorni buoni e troppo critici verso i tempi cattivi. Tenta solo di essere onesto.

Goditi il viaggio

Questo nuovo modo di osservare le cose ti aiuterà a scoprire che cosa ti riserva il futuro. Come Lewis e Clarke, stai iniziando a “mappare” alcuni dei territori che ha già scoperto e a vedere nuove possibilità in quelli che ti stanno di fronte. Ti stai muovendo da un livello di consapevolezza a un altro, esplorando davvero le tue sensazioni rispetto alle cose (non quelle di tua madre, di tuo padre, del capo o di tua moglie). Hai iniziato a orientarti, a muoverti da dove ti trovi al prossimo posto possibile. Armato della tua bussola e delle intuizioni che ti vengono dal Diario dei momenti buoni puoi fare un gran bel lavoro di orientamento.

Michael ha trovato la sua strada.

Lewis e Clark hanno trovato la loro strada.

Anche tu puoi trovare la tua.

Il prossimo passo sarà generare quante più opzioni possibili, in modo da avere a disposizione un sacco di esperimenti e prototipi.

Per fare questo, abbiamo bisogno di fare un po’ di mappatura mentale.

Cose da provare

Diario dei momenti buoni

1. Completa un diario delle tue attività giornaliere utilizzando il modello che segue (o uno tuo). Annota quando sei coinvolto e/o energizzato e che cosa stai facendo in quei momenti. Tenta di farlo ogni giorno, o almeno due volte alla settimana.
2. Continua questo diario giornaliero per tre settimane.
3. Alla fine di ciascuna settimana, butta giù le tue riflessioni: annota quali attività sono state coinvolgenti ed energizzanti, e quali no.
4. Ci sono delle sorprese nella tua Riflessione?
5. Zooma e tenta di essere persino più specifico su ciò che ti coinvolge e ti energizza.
6. Usa il metodo AEIOU come aiuto per le tue riflessioni.

Clicca su questo indirizzo https://www.booktobook.it/wp-content/uploads/2019/04/burnett_evans-design_your_life.pdf per scaricare e stampare gli inserti da compilare.

1. Per maggiori informazioni sul concetto di flow, si veda: Mihaly Csikszentmihalyi, *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, Harper Perennial, New York, 2008; tr. it. *La corrente della vita*, Frassinelli, Milano, 1992.
2. Si veda il discorso al TED di Suzana Herculano-Houzel, "What's so special about the human brain?", https://www.ted.com/talks/suzana_herculano_houzel_what_is_so_special_about_the_human _brain; e Nikhil Swaminathan, "Why Does the Brain Need So Much Power?", *Scientific American,* 29 aprile 2008, http://www.scientificamerican.com/article/why-does-the-brain-need-s/.
3. Il metodo AEIOU viene da Dev Patnaik, *Needfinding: Design Research and Planning*, CreateSpace Independent Publishing Platform, Amazon, 2013.

4
Sbloccarsi

Grant era bloccato. Lavorava per una grande società di noleggio auto e dopo aver compilato il suo Diario dei momenti buoni si era reso conto che trascorreva la maggior parte delle giornate in attività che non lo coinvolgevano né gli davano energia. Odiava aver a che fare con clienti arrabbiati. Non gli piaceva compilare lunghissimi contratti preconfezionati. Odiava recitare la stessa parte tutti i giorni. Non gli piaceva dover convincere i clienti ad aggiungere opzioni ai contratti per spendere di più. Ma soprattutto, la cosa che odiava di più era la sensazione di non contare nulla. Non voleva essere un piccolo ingranaggio impotente in una gigantesca macchina aziendale. Voleva lavorare da qualche parte dove poteva lasciare il segno. Voleva avere influenza. Voleva che quello che faceva fosse importante per qualcuno. Chiunque fosse.

Grant non odiava completamente il suo lavoro, ma non riusciva a ricordare un singolo istante in cui avesse goduto di qualcosa vicino allo stato di flow. Per lui il lavoro era una condizione di monotona sofferenza. Guardava l'orologio. Aspettava il giorno di paga. Gli unici momenti che gli piacevano erano quando andava a camminare tra i boschi di sequoie, giocava a basket al campetto con gli amici o aiutava i nipoti a fare i compiti a casa.

Nessuno di questi gli avrebbe pagato i conti.

Stava per essere promosso a direttore di filiale, e questo lo faceva sentire ancora più bloccato che mai. Non aveva mai desiderato lavorare per una società di noleggio auto, ma nonostante ci avesse pensato a lungo e in modo approfondito

non era riuscito a farsi venire un'idea realistica per una carriera diversa. Non sapeva neanche da dove cominciare. Certo, gli sarebbe piaciuto essere una rock star, o un giocatore di baseball professionista, ma non sapeva cantare né suonare uno strumento, e aveva abbandonato il baseball quando aveva dodici anni. Era un laureato in letteratura che alla fine degli studi aveva preso il primo lavoro che pagasse più del minimo di legge. "Alcuni sono solo sfortunati" pensava. "Alcuni non sono destinati a lasciare il segno."

Grant si sentiva sconfitto perché pensava che tutto quello che gli restava da fare fosse continuare così, anche perché non pensava come un designer. I designer sanno che quando si ha a disposizione un gran numero di opzioni, la scelta è migliore. Molte persone sono come Grant: restano bloccate tentando di far funzionare la loro prima idea.

Grant aveva bisogno di iniziare a pensare come un designer.

Convinzione limitante: *sono bloccato.*
Reframe: *non sono mai bloccato, perché posso sempre generare un sacco di idee.*

Sharon è un'assistente legale abituata a lavorare per uno studio prestigioso di Boston, fino a quando non è stata licenziata. Ora trascorre sei ore al giorno su Internet cercando un lavoro. Lo sta facendo da più di un anno. In realtà, essere un assistente legale non era il suo obiettivo iniziale, ma il suo piano di salvataggio. Ha frequentato una business school, ma quando si è laureata nel 2009 l'economia andava male. Non è riuscita a trovare un lavoro come dirigente nel marketing che, come le avevano detto, era la "cosa giusta da fare" con un MBA (*Master in Busines Administration*). Come tanti, credeva che fare la "cosa

giusta" l'avrebbe resa felice. Ma lei non era neanche lontanamente felice. La verità era che Sharon non aveva alcuna idea di che cosa *volesse* veramente da una business school, e questa sua mancanza di genuino interesse probabilmente veniva notata dagli intervistatori. Aveva speso un bel po' di tempo a "fare la cosa giusta" invece di fare "quello che era giusto per Sharon". Dopo più di un anno trascorso a cercare lavoro, si sentiva priva di opzioni, sconfitta. In realtà non era così: semplicemente non si era trovata di fronte a delle opzioni realistiche.

Senza nessun'altra idea che continuare a fare quello che aveva sempre fatto, Sharon, come Grant, era bloccata.

Convinzione limitante: *devo trovare l'idea giusta.*
Reframe: *ho bisogno di un sacco di idee, in modo da poter esplorare tutte le possibilità per il mio futuro.*

Quando ha bisogno di un lavoro, la maggior parte delle persone fa la stessa cosa che ha fatto Sharon. Scorre le inserzioni e cerca un lavoro per cui si sente adatta. Questo è uno dei modi peggiori per ottenere un lavoro, in realtà ha il tasso di successo più basso (discuteremo di questo nel *Capitolo 7*). Questo modo di pensare non è design thinking, è solo afferrare qualsiasi cosa a tiro, e raramente questo metodo può dare origine a una soddisfazione a lungo termine. Se i figli hanno fame, la banca ti sta pignorando la casa o dovete un sacco di soldi a un poco di buono, allora prendi assolutamente qualsiasi lavoro trovi. Però, quando sei riuscito a calmare le acque, è il momento di orientarti per individuare un lavoro che vorresti veramente. E non preoccuparti di rimanere bloccato. Ai designer succede in ogni momento. Essere bloccati può diventare la piattaforma di lancio per la creatività. Quando pensi come un designer, sai

come accendere la tua immaginazione e procurarti un sacco di opzioni per un futuro possibile.

È semplice: non puoi sapere cosa vuoi finché non sai che cosa *potresti volere*, quindi devi generare un sacco di idee e possibilità.

Accetta il problema.

Resta bloccato.

Vai oltre, progetta, progetta, progetta!

Usa l'immaginazione

Stiamo per chiederti di abbandonare il tuo atteggiamento realistico e di avventurarti nel mondo di chi vorresti essere. È tempo di abbracciare il blocco. Grant era bloccato. Sharon era bloccata. Tutti quanti siamo bloccati in qualche modo o in qualche area della nostra vita. Ecco dove entra in gioco la progettazione, che è una parola curiosa per dire «procurarsi un sacco di idee». Idee pazze. Idee folli. Ti insegneremo ad avere più idee di quanto ti è mai sembrato possibile. Un sacco di gente resta bloccata perseguendo la sua prima idea, o quella perfetta, o quella eccezionale che risolverà il problema, sarà la risposta e ti tirerà fuori da qualsiasi buco in cui sei bloccato in questo momento. È una bella pressione. Credere che là fuori ci sia solo un'idea conduce a un sacco di pressione e indecisione.

«È solo che non sono sicuro.»

«Non voglio rovinare tutto.»

«Ho solo bisogno di farlo nel modo giusto.»

«Se solo avessi un'idea migliore (quella giusta, quella definitiva) allora tutto andrebbe bene.»

Fermiamoci proprio qui, e lasciaci essere i primi a dirti una cosa sorprendente: andrà tutto bene.

È così.

Quelli di noi che sono abbastanza fortunati da vivere nel mondo moderno con accesso a un certo grado di scelta,

libertà, mobilità, istruzione e tecnologia trascorrono la maggior parte del loro tempo immersi in un mondo ossessionato dall'ottimizzazione. Ci deve sempre essere un'idea migliore, un modo migliore, addirittura il modo migliore in assoluto. Questo modo di pensare è piuttosto pericoloso per il Life Design: la verità è che tutti noi abbiamo al nostro interno più di una vita. Quando chiediamo ai nostri studenti: «Quante vite degne di essere vissute ci sono in te?», la risposta media è tre, quattro. E accettare questa idea - che esista una molteplicità di grandi progetti per la vostra vita ma che siete destinati a viverne uno solo - è abbastanza liberatorio. Non esiste un'idea unica per la tua vita. Esistono molte vite che puoi vivere felicemente e in modo produttivo (non importa quanti anni hai) ed esistono molti percorsi diversi che puoi intraprendere per vivere ciascuna di queste esistenze produttive e sorprendentemente diverse. Quindi fai i conti: tutto questo vale tonnellate di idee diverse che puoi avere. E noi stiamo per offrirti gli strumenti per generarle.

La quantità possiede anche una qualità intrinseca. Nel Life Design, il più è meglio, perché avere molte idee equivale ad accedere alle migliori, e idee migliori conducono a un progetto migliore. Espandere il tuo pensiero migliora la capacità di ideare e consente un'innovazione maggiore. Lavorando su un gran numero di idee, le tue possibilità di centrarne una che possa essere veramente energizzante aumentano, il che accresce le probabilità di creare qualcosa che funzioni e che amerete. Più idee vogliono anche dire più intuizioni.

I designer amano avere un ampio spettro di idee di ogni tipo. Amano quelle folli tanto quanto, o anche di più, le idee fattibili. Perché? La maggior parte della gente crede che i designer se ne stiano là fuori e preferiscano le idee folli solo perché sono persone originali, all'avanguardia, gente alla moda (vestiti, scarpe e ristoranti ultimo grido). Anche se può essere vero, non è questo il punto. I designer

imparano ad avere tante idee folli perché sanno che il nemico numero uno della creatività è il giudizio. I nostri cervelli sono così impostati per essere critici, scovare i problemi e saltare alle conclusioni, che è un miracolo che abbiano mai prodotto qualche idea! Se vogliamo che TUTTE le nostre idee emergano, dobbiamo posporre il giudizio e mettere a tacere il nostro critico interno. Se non lo facciamo, potremmo anche avere qualche buona idea, ma la maggior parte di esse andrà persa, imprigionata in silenzio dietro il muro del giudizio che la nostra corteccia prefrontale ha eretto per salvarci dagli errori o evitare di apparire stupidi. Ora, noi amiamo la nostra corteccia prefrontale e non vorremmo mai essere colti in pubblico senza di essa, ma non vogliamo che prenda in ostaggio prematuramente le nostre idee. Può essere che le idee folli non saranno quelle che sceglieremo (raramente è così), ma spesso dopo averle avute ci muoviamo verso un nuovo spazio creativo e possiamo vedere possibilità nuove e innovative che funzionino.

Quindi procediamo con la follia.

Spesso i nostri studenti pensano che questa parte del processo sia la più eccitante e coinvolgente, puro divertimento. Chi non ama partorire un sacco di idee grandi e folli? Potresti pensare di essere una persona creativa o meno, ma questo non importa. Tieni a mente il nostro motto, «Tu sei qui», e preparati a lavorare con qualsiasi livello di creatività personale pensi di possedere. Ci baseremo su quello. Il nostro obiettivo è dare energia ed espandere la tua capacità di generare un gran numero di soluzioni alla miriade di problemi che sorgono quando stai progettando la tua vita.

In qualità di life designer devi abbracciare due filosofie:

1. si sceglie meglio quando si ha un gran numero di buone idee da cui attingere;
2. non scegliere mai la prima soluzione a qualsiasi problema.

Genericamente parlando, le nostre menti sono pigre e tendono a liberarsi di un problema nel più breve tempo possibile, quindi circondano le prime idee con un sacco di elementi chimici per farci "innamorare" di loro. Non innamorarti della tua prima idea. Questo genere di relazioni non funziona praticamente mai. Molto spesso, le nostre prime soluzioni sono mediocri e non molto creative; gli umani hanno la tendenza a suggerire per prima cosa l'ovvio. Apprendere l'uso di strumenti per l'ideazione ti aiuta a superare questa inclinazione all'ovvio e a riguadagnare un senso di fiducia creativa.

Persino quelli di voi che ritengono di non essere creativi possono probabilmente ricordare un tempo in cui non si sentivano così. Forse era alla scuola materna, o alle elementari, quando cantare, ballare e disegnare sembravano forme naturali di espressione di sé. Non provavate vergogna, né giudicavate se i vostri disegni erano arte, il vostro cantare era professionale, o il vostro modo di ballare era degno dell'attenzione degli altri. Vi sentivate liberi di creare qualsiasi forma naturale di autoespressione, senza limiti.

Probabilmente potete anche ricordare, di solito in modo molto vivido, il momento in cui un insegnante vi ha detto «Non sei un artista, non puoi disegnare», oppure un compagno di classe ha esclamato «Balli in modo buffo», o qualche adulto ha detto «Smettila di cantare, stai rovinando la canzone a tutti». Ahia! Ci dispiace se avete dovuto attraversare questo momento ammazza-creatività. Di solito queste situazioni avvengono alle scuole medie o alle superiori, dove le norme sociali prendono il posto degli adulti che rimproverano e noi impariamo a tenere a freno le nostre differenze per paura di essere additati. È un miracolo se una qualche forma di creatività personale sopravvive alla crescita.

Però credeteci, è lì da qualche parte. Noi stiamo per aiutarvi a scoprirla.

Le mappe mentali

La prima tecnica di ideazione che ti insegneremo è quella delle mappe mentali. Si tratta di uno strumento importante per elaborare idee da soli, e un ottimo metodo per sbloccarsi. Le mappe mentali funzionano usando la semplice associazione libera di parole, una dopo l'altra, per aprire lo spazio delle idee e arrivare a nuove soluzioni. La natura grafica dello strumento fa sì che le idee e le loro associazioni vengano catturate immediatamente. Questa tecnica insegna a generare un gran numero di idee, e dato che è un metodo visuale scavalca il tuo censore logico/verbale interno.

Il processo si articola in tre fasi:

1. scegliere un argomento;
2. disegnare la mappa mentale;
3. elaborare le connessioni secondarie e creare i concetti (mettendo tutto insieme).

L’immagine rappresenta la mappa mentale che Grant ha elaborato quando era bloccato sul problema di come trovare il lavoro “perfetto”. Ricorderai che quando Grant consultò il suo Diario dei momenti buoni, l’unica esperienza positiva che fu in grado di trovare aveva a che fare con le escursioni nei boschi di sequoie vicino a casa sua. Quindi decise di partire da quel punto: puoi vedere che mise “Stare all’aperto” al centro della sua mappa mentale e lo cerchiò. Questa è la fase uno.

La fase due consiste nel realizzare la mappa mentale. Per farlo prendi l’idea originale e scrivi cinque o sei cose che siano in relazione con essa. Sii rigoroso nello scrivere le prime cose che ti vengono in mente. Ora ripeti il processo con le parole nel secondo anello. Disegna tre o quattro linee da ciascuna parola e associa liberamente nuovi termini collegati a questi punti di partenza. Le parole che ti vengono in mente non devono essere per forza associate con il termine o l’espressione al centro, solo con i termini nel secondo anello. Ripeti questo processo finché non hai almeno tre o quattro anelli di associazioni di parole.

Nell’esempio di Grant, lui ha scritto viaggio, trekking, surfing, campeggio e natura. Queste cose sono tutte direttamente collegate alla sua idea di “Stare all’aperto”. Poi ha preso ciascuna di queste parole e ha creato nuovi rami di associazioni di termini. Trekking gli ricordava montagne, che ha portato a esploratori. Viaggio lo ha portato ad Hawaii, Europa e zaino, e Hawaii lo ha condotto a spiaggia tropicale. Francia, associato a Europa, lo ha condotto a crepes-soufflè. Però surfing ha portato a spiagge, che ha portato a maree, che ha condotto a cicli, biciclette e corse. Ha portato anche a Giamaica, attraverso Usain Bolt (il cervello di Grant si è rivelato essere più creativo di quello che lui credeva), che ha portato all’idea di luoghi esotici.

Tutto questo processo di creazione di livelli e associazioni ha preso circa 3-5 minuti. Dovresti porti un limite di tempo, in modo da portarlo a termine rapidamente e

bypassare la censura interiore. Il passo successivo consiste nel prendere queste associazioni casuali di parole, sottolineare poche cose che possono essere interessanti (o che ti colpiscono) e riunirle in alcuni concetti. Devi pescare dal perimetro o dal livello esterno della mappa mentale, perché queste sono le cose che stanno a pochi passi dal tuo pensiero conscio. Sebbene stare all'aperto alla fine abbia condotto Grant alle corse in bicicletta e a Usain Bolt, nel suo pensiero inconscio tutte queste cose sono collegate alla sua espressione originale. Grant ha estratto le parole occasionali che gli sembravano interessanti - in questo caso esploratori, spiaggia tropicale, pirati, luoghi esotici e corse in bicicletta - e poi ha guardato questi singoli termini e li ha combinati in un paio di idee possibili.

Poteva lavorare part-time in un campo estivo per ragazzi a cui piaceva l'aria aperta? Ancora meglio, diciamo un campo estivo sulla spiaggia? E se avesse accettato la promozione che gli offrivano, a patto però che fosse per un ufficio vicino a una spiaggia (si era informato, e la sua società ne aveva uno a Santa Cruz, California; oh Sì!)? O, ancora meglio, qualche posto veramente esotico, come le Hawaii, dove avrebbe potuto aprire un camp estivo per ragazzi, ispirato ai pirati e dove si poteva fare surf (saltò fuori che la sua società aveva un ufficio anche lì). E forse se avesse accettato la promozione avrebbe guadagnato abbastanza da potersi permettere una settimana lavorativa di quattro giorni, in modo da poter avere un po' di tempo per "esplorare" alcune di queste nuove idee.

Questa è innovazione.

Grant non è più bloccato. In realtà, ha più buone idee di quante ne servano. E, cosa più importante, sta cominciando a pensare che non sia una questione di trovare un lavoro perfetto, quanto di rendere "perfetto" quello che ha. Sta infatti rendendosi conto che lavorare per una società multinazionale di autonoleggio, con uffici in tutto il mondo, paga. Disegnare la mappa mentale ha fatto in modo che Grant

si rendesse conto di avere molte cose su cui poter lavorare, e che può usare il suo lavoro attuale come trampolino per quello che accadrà in futuro.

Quando svolgi questa attività è importante ricordare di non censurare le parole. Ecco perché ti suggeriamo di farlo rapidamente. Scrivi solo le prime parole che ti vengono in mente. Se ti censuri limiti il tuo potenziale di generazione di idee nuove e insolite. David Kelley, fondatore della d.school, sostiene che spesso si debba frugare tra le idee folli per trovare quelle buone e realizzabili. Quindi non aver paura di venirtene fuori con cose da pazzi. Spesso sono proprio queste il punto di lancio per qualcosa che si rivela veramente pratico e innovativo. Dovresti anche tu creare la tua mappa mentale su un foglio molto grande: stai cercando un sacco di idee, quindi rendi la tua mappa più grafica e grande possibile. Vai e procurati un gigantesco foglio di carta da macellaio, oppure una grande lavagna a fogli, e fatti venire delle grandi idee.

Più grandi sono meglio è.

Bloccati a mille: i problemi di ancoraggio

Esiste una determinata classe di problemi - del genere che non se ne va via - che definiamo "problemi di ancoraggio" e che, proprio come un'ancora fisica, ci tengono fermi in una determinata posizione impedendo il movimento. Ci tengono bloccati, proprio come Grant e Sharon con i loro problemi di carriera. Se vogliamo praticare un buon Life Design, è importante prendere nota di quando siamo bloccati in un problema di ancoraggio.

Dave si è ritrovato con un problema di ancoraggio, che però non aveva a che fare con la sua carriera come nel caso di Grant e Sharon: lo colpiva molto più vicino a casa. Dave è quel genere di persona che ha un'officina in casa. Suo padre (David III) era un artigiano bravissimo e aveva un'officina

incredibile, quindi anche Dave doveva averne una. Dave, però, è meno artigiano e più un tipo che ripara le cose, quindi non aveva bisogno di un'officina come quella del padre, che richiedeva gestione e manutenzione attente. Dave era stato in grado di ottenere il garage perfetto: un'officina bellissima e anche lo spazio per parcheggiare l'auto.

Non giudicare i sogni di Dave.

Lo amava e giurava che avrebbe avuto quel tipo di garage per il resto della vita. Poi si è trasferito. Vicino alla spiaggia. E ha scoperto che aveva 1/5 dello spazio per metterci la sua roba. Si è ritrovato con un problema di ancoraggio, che è durato per anni.

Per i primi anni, Dave ha dovuto noleggiare altri tre magazzini oltre al garage sulla spiaggia. Uno dopo l'altro, anno dopo anno, si è liberato dei magazzini, ma l'ultima pila di robaccia - che portava via spazio all'auto - non è mai stata spostata dal garage. E per quanto riguarda tenere in ordine l'officina… be', non parliamone. Ormai da più di cinque anni vive in una situazione disastrosa, ed è arrivato al punto di esserci abituato. Per quattro anni, ogni estate, ha giurato di ripulire tutto e di allestire l'officina, ma ogni volta è rimasto sopraffatto. Ha paura di non riuscire a realizzare l'idea che ha in mente del suo vecchio garage quasi perfetto. Comincia di buona lena, eliminando il primo strato di vecchie parti di bicicletta e nastri VHS, ma poi si scoraggia di fronte alla pila di oggetti e si distrae con qualcosa di più fattibile, come cambiare l'alternatore al furgone. Il ragazzo aggiustatutto ha colpito ancora. Poi viene Natale, con tutte quelle scatole giù dal solaio, e… lasciamo perdere.

Dave è ancorato a questo problema perché è ancorato all'unica soluzione che è disponibile ad accettare: una disposizione perfetta che permetta di avere un'officina in ordine e spazio per l'auto. Ormai è un compito tanto arduo che non ci prova neppure più, quindi bisogna fare lo slalom

tra gli ostacoli sul pavimento del garage, mentre intanto il sole e la salsedine dell'oceano fanno sbiadire la vernice dell'auto parcheggiata all'aperto.

L'unico modo in cui Dave può sbloccarsi da questa immobilità è riformulare la sua soluzione e realizzare un po' di prototipi. Potrebbe:

1. stabilire l'obiettivo a un semplice banco di lavoro e a uno spazio per le bici e l'attrezzatura da campeggio;
2. decidere che gli serve solo un piccolo magazzino e riprendersi il suo vecchio garage a circa cento dollari al mese;
3. prestare attenzione al processo e suddividerlo in progetti più piccoli: fase 1 - dare via vecchi libri e dischi; fase 2 - limitarsi a solo 4 biciclette; fase 3 - ripulire il pavimento dalle scatole; fase 4 - pulire il banco da lavoro dai resti dei vecchi progetti.

In questa situazione, la cosa importante è liberarsi dell'immagine del garage perfetto e ripensare un risultato differente lungo la strada. Se Dave tiene l'immagine del vecchio garage perfetto (LA soluzione) appiccicata sulla porta del frigorifero nella sua mente, non andrà mai da nessuna parte perché è troppo difficile. Troppo difficile non funziona.

Non si tratta di un problema di gravità - non è impossibile - è solo che Dave è bloccato perché ha ancorato se stesso a una soluzione che non funziona.

Melanie ha insegnato sociologia in un piccolo college incentrato sulle arti liberali ed è rimasta impressionata dagli sviluppi nel campo dell'innovazione e dell'imprenditoria sociale. Sapeva che gli studenti erano molto interessati ai nuovi approcci all'impatto sociale, quindi ha iniziato a tenere un corso e a sostenere progetti di innovazione sociale. Andava molto bene, ma lei voleva fare di più. Desiderava ardentemente lasciare un'impronta

durevole sul suo college e sognava di poter fondare un istituto per l'innovazione sociale.

Per sostenerlo adeguatamente e costruirlo nel modo giusto, tutto quello di cui aveva bisogno erano quindici milioni di dollari. Quindi si diede da fare per raccogliere il denaro. Sviluppò una strategia e un "pitch" irresistibile per l'idea. Gli studenti la adoravano. Gli amministratori la sostenevano. L'ufficio sviluppo la odiava.

Come la maggior parte dei piccoli college, la scuola in cui lavorava Melanie aveva pochi fondi e lottava per restare a galla. L'elenco degli ex alunni non era strapieno di supermiliardari e l'ufficio sviluppo vigilava attentamente le relazioni con i pochi donatori importanti che il college aveva reclutato. A Melanie fu fornita una lunga lista di donatori "intoccabili" ed essenziali per il college, che comprendeva individui e fondazioni. Lei era libera di sollecitare chiunque non fosse sulla lista, ma questo era tutto.

Si trattava di una battuta d'arresto, ma Melanie aveva un sogno che valeva la pena realizzare e quindi si diede da fare. Potete immaginare il resto. Si impegnò instancabilmente a stabilire relazioni e proporre la sua idea per due anni; e non arrivò da nessuna parte. Trovò alcuni investitori, ma erano tutti troppo esigui. Ogni donatore importante che scopriva veniva assorbito dall'ufficio sviluppo per altri progetti. L'obiettivo di Melanie rimaneva del tutto fuori portata. Senza poter accedere ai pochi donatori strategici del college, non avrebbe mai raggiunto i quindici milioni di dollari.

Era bloccata. Senza motivo.

Melanie credeva che il suo problema fosse raccogliere i quindici milioni di dollari necessari per finanziare l'istituto di innovazione sociale, ma non era così. Questa era solo la sua prima idea di soluzione per il problema e ci rimase così ancorata da restare impantanata nell'immobilità e nel fallimento. In proposito, ti abbiamo detto che stava

diventando depressa a causa di tutti questi rifiuti e che il suo insegnamento era compromesso per le distrazioni causate dal fundraising e che tutti i suoi colleghi erano stufi del lamento di Melanie sui soldi e avevano cominciato a evitarla? Vedi, quando ti ancori a una pessima soluzione, la situazione peggiora con il passare del tempo.

Il vero problema di Melanie era il suo desiderio di lasciare un impatto duraturo sul suo college attraverso l'innovazione sociale, e non finanziare un istituto. Aveva fatto il classico errore di saltare a una conclusione troppo velocemente. Con un aiuto, riuscì a sbloccarsi adottando un atteggiamento mentale tipico del design thinking, ricordando quale fosse il suo problema reale ed esplorando alcuni prototipi. Si rese conto che un bel giorno era arrivata all'idea dell'istituto (e ai quindici milioni di dollari) per conto proprio e non aveva mai davvero preso in considerazione le alternative. Quindi decise di applicare l'atteggiamento mentale della curiosità alla situazione e di svolgere qualche altra indagine prima di continuare a fare quello che stava facendo.

Decise di formulare una domanda interessante e di parlare con molta gente al campus. Iniziò a intervistare i leader del campus domandando: «Come pensi che l'innovazione sociale possa diventare parte del nostro college e da dove potremmo iniziare?». Ebbe un sacco di conversazioni interessanti e raccolse parecchie idee. Le persone suggerirono dormitori a tema, programmi alternativi per le vacanze primaverili, un programma di internato estivo e un progetto per nuove tesi di laurea. Esistevano molti modi per esercitare un impatto istituzionale sul college senza dover dar vita (e finanziare) un nuovo istituto. Sicuramente, l'istituto sarebbe stato più prestigioso, più grande e più attraente, e persino di maggiore impatto, ma era anche praticamente impossibile. Le altre idee erano molto meno costose e quindi raccolsero un numero maggiore di nuovi finanziatori, e quindi Melanie non fu più l'unica sostenitrice in tutto il campus. Formò un

team studenti-facoltà, che concluse che un dormitorio a tema sull'innovazione sociale era l'idea migliore.

Quindi realizzarono un prototipo. Prima di tutto esaminarono tutti i dormitori a tema esistenti per vedere che cosa stavano facendo, se funzionava o meno. Mentre lo facevano, incontrarono gli studenti a cui piaceva l'idea del nuovo dormitorio. Come primo passo, il team invitò questi studenti a formare un club nel campus. Il club lavorò due anni a testare progetti, far penetrare l'idea nella cultura del campus e a costruire credibilità. Poi quattro membri del club fecero domanda per diventare assistenti residenti nel medesimo dormitorio durante il loro anno di laurea, e ottennero dal gestore del dormitorio il permesso per condurre un programma pilota di innovazione sociale l'anno successivo. Andò molto bene e fu rinnovato l'anno seguente. L'anno dopo il dormitorio fu stabilmente dedicato all'innovazione sociale, Melanie ne divenne il consulente della facoltà e il vicepresidente incaricato degli alloggi per gli studenti il suo più strenuo sostenitore.

Riformulando il problema, utilizzando la curiosità, la prototipizzazione e un po' di collaborazione radicale, Melanie introdusse un cambiamento permanente nella cultura del campus e nel sistema degli alloggi per gli studenti. Creò un impatto duraturo sull'istituzione, senza dover mai finanziare un istituto.

Anche John aveva un problema di ancoraggio. Aveva sempre sognato di percorrere il tragitto dalla base alla cima del Grand Canyon a dorso di mulo. Ne aveva sentito parlare quando era un boy scout e si era ripromesso che un giorno lo avrebbe fatto. Poi la vita si mise in mezzo e gli diede una carriera da far partire e una famiglia da avviare. Nessun problema: avrebbe fatto un viaggio con la moglie e i figli e avrebbe creato uno splendido ricordo di famiglia. Ma quando finalmente John poté permettersi il viaggio per la sua famiglia di cinque persone, il suo peso era aumentato fino a

100 chilogrammi. I muli non potevano portare passeggeri che pesassero più di 90 chili. Ogni primavera, per cinque anni, John si mise a dieta per raggiungere gli 89 chili in modo da poter fare il viaggio durante l'estate. Un anno arrivò a 96, un altro a 94. Una volta arrivò a 92 (be', 94 completamente vestito e con una bottiglia d'acqua). Stava migliorando a fare la dieta, ma non abbastanza in fretta. I suoi figli stavano crescendo e avevano altri piani per la loro estate invece che gironzolare su dei muli per tre giorni.

Non accadde mai. Il ricordo di famiglia non esiste.

John rimase ancorato sulla sua idea riguardo alla soluzione. Doveva essere la cavalcata a dorso di mulo. Se avesse fatto un passo indietro e si fosse reso conto che la sua unica soluzione, per quanto non impossibile, richiedeva troppo tempo e aveva poche chance di successo, avrebbe potuto farcela. Avrebbe potuto riformulare l'idea da «Fare la gita a dorso di mulo nel Grand Canyon» a «Vedere il Grand Canyon da cima al fondo». C'erano parecchi modi per farlo: in elicottero, dal fiume e a piedi. Le possibilità di salire e scendere a piedi con successo, per John, erano dieci volte di più di quelle di dimagrire sotto i 90 chili.

La morale delle storie di Dave, Melanie e John è questa: non trasformare un problema risolvibile in un problema di ancoraggio abbracciando ostinatamente una soluzione che semplicemente non funziona. Riformula la soluzione verso qualche altra possibilità, realizza dei prototipi di queste idee (fai qualche escursione di prova) e sbloccati. I problemi di ancoraggio ci mantengono immobili perché possiamo vedere un'unica soluzione: quella che abbiamo già e non funziona. I problemi di ancoraggio non riguardano solo i nostri approcci fallimentari attuali; in realtà riguardano la paura che non importa quello che tenteremo, tutto fallirà e quindi saremo perennemente bloccati - il che significa che siamo fregati - e preferiamo essere bloccati che fregati. A volte è più confortevole continuare con il proprio familiare approccio fallimentare al problema che rischiarne uno

peggiore tentando di apportare i grandi cambiamenti che pensiamo sarebbero necessari per eliminarlo. Si tratta di un comportamento umano comune, anche se piuttosto paradossale. Il cambiamento è sempre incerto e non esistono garanzie di successo, non importa quanto duramente ci provi. Avere paura è sensato. Il modo per andare avanti è ridurre il rischio (e la paura) del cambiamento progettando una serie di piccoli prototipi per saggiare le acque. Il fatto che i prototipi falliscano è ok, si suppone che lo facciano, ma quelli ben progettati possono insegnarti qualcosa sul futuro.

I prototipi abbassano la tua ansia, pongono domande interessanti e ti offrono dati sul potenziale del cambiamento che stai tentando di ottenere. Uno dei principi del design thinking è "fallire velocemente, e in avanti" verso il prossimo passo. Quando sei bloccato da problemi di ancoraggio, prova a riformulare la sfida esplorando le possibilità (invece di tentare di risolvere il tuo problema principale in un unico salto miracoloso) e poi decidi di tentare una serie di piccoli e sicuri prototipi del cambiamento che vorresti veder accadere. Ne dovrebbero derivare un progresso e un approccio più creativo al tuo problema. Parleremo di più dei prototipi nel *Capitolo 6*.

Prima di abbandonare l'argomento, assicuriamoci di aver chiarito le differenze tra i problemi di gravità menzionati nel *Capitolo 1* e quelli di ancoraggio. Sono entrambi tipi di problemi difficili che tengono le persone bloccate, ma la loro natura è completamente diversa. Un problema di ancoraggio è un problema reale, solo molto difficile. Può essere affrontato, ma ci siamo rimasti bloccati così a lungo o così spesso da farlo ritenere insormontabile (ecco perché questi problemi devono essere riformulati, poi aperti con nuove idee e quindi ridotti di dimensione con la prototipizzazione). I problemi di gravità in realtà non sono problemi. Sono circostanze che non puoi cambiare. Non esiste una soluzione per un problema di gravità, solo accettazione e cambiamento di direzione. Non puoi sconfiggere le leggi della

natura, né viviamo in un mondo in cui è possibile che i poeti guadagnino un milione di dollari l'anno. Per poter agire, nel Life Design sono necessari problemi solubili. I designer possono essere geniali a riformulare e a inventare, ma sanno fare di meglio che andare contro le leggi di natura o del mercato.

Noi ti faremo sbloccare.

Vogliamo che tu abbia un sacco di idee e di opzioni.

Quando hai un gran numero di idee, puoi costruire prototipi per la tua vita e testarli. Ecco che cosa fa chi si occupa di Life Design.

Mappe mentali con il tuo diario dei momenti buoni

Se non hai redatto il tuo Diario dei momenti buoni come descritto nel capitolo precedente, per favore torna indietro e compilalo, perché ti servirà per questo esercizio. Disegneremo tre diverse mappe mentali, ciascuna delle quali si allargherà per almeno 3-4 livelli e con almeno una dozzina o più di elementi nell'anello più esterno.

Mappa mentale n. 1: coinvolgimento

Prendi dal tuo Diario dei momenti buoni una delle aree che hai scoperto essere più interessante o una delle attività dalle quali sei stato coinvolto (per esempio bilanciamento del budget o lancio di una nuova idea) e mettila al centro della mappa. Poi genera un certo numero di parole e concetti correlati utilizzando la tecnica della mappa mentale.

Mappa mentale n. 2: energia

Dal tuo Diario dei momenti buoni prendi qualcosa che hai scoperto darti molta energia nel lavoro o nella vita (per esempio corsi di arte, fornire feedback ai colleghi, far funzionare bene le cose) e utilizzalo per elaborare una mappa.

Mappa mentale n. 3: flow

Dal tuo Diario dei momenti buoni prendi un'esperienza durante la quale hai provato uno stato di flow e mettila al centro della mappa mentale, poi completa la tua mappatura di questo stato di esperienza (per esempio: parlare di fronte a un grande pubblico, oppure fare brainstorming di idee creative).

Ora che hai compilato queste tre mappe mentali, inventeremo un'interessante - sebbene non necessariamente pratica - vita alternativa per ognuna di esse.

1. Considera l'anello esterno di una delle tue mappe e prendi tre oggetti diversi che hanno attratto la tua attenzione. Saprai quali sono in modo intuitivo: dovrebbero letteralmente "saltare" verso di te.
2. Ora tenta di combinare questi tre elementi in una possibile job description che potrebbe essere divertente e interessante per te e di aiuto per qualcun altro (ancora una volta: non deve essere pratica o interessante per tante persone).
3. Dai un nome al tuo ruolo e disegnane uno schizzo (una rapida visualizzazione che spieghi in che cosa consiste), come quella sotto. Per esempio, quando Grant (che languiva all'agenzia di auto in affitto) lo ha fatto basandosi sulle cose che lo coinvolgevano nella vita (escursioni nei boschi di sequoia, basket nei campetti, aiutare i nipoti) ha finito per disegnare uno schizzo di se stesso che guidava un campeggio estivo per bambini ispirato ai pirati.

4. Ripeti questo esercizio tre volte – una per ciascuna delle tue mappe mentali – assicurandoti che le tre versioni siano diverse l'una dall'altra.

E ora?

Ora starai pensando: "Questo è incredibile! Ci sono delle idee veramente interessanti che potrei adoperare davvero!". Se è così è fantastico, ma non è garantito e di solito non accade.

Oppure… hai completato il lavoro e ora stai dicendo a te stesso: «Be', QUESTO è stato veramente stupido! Come si possono tirare fuori tutte queste idee insensate?». Se è così, non hai tratto dall'esercizio tutto il suo valore. Il punto cruciale era spostare il giudizio e calmare il tuo critico interno a caccia di problemi. Se non ci sei riuscito, probabilmente hai trovato l'esercizio piuttosto stupido. Se l'hai fatto, benvenuti nel club della gente moderna in gamba che tenta di fare la cosa giusta (che sarebbe ottenere la risposta giusta appena possibile). Dai un'altra occhiata al tuo lavoro e vedi se puoi considerarlo sotto una nuova luce, oppure torna indietro e ripetilo fra qualche giorno.

Oppure potresti pensare: “Bene, tutto molto divertente e interessante, ma non sono sicuro di quello che dovrei tirarne fuori”. Se è così te la stai cavando molto bene. Lo scopo di questo esercizio non è generare un risultato specifico, ma fare in modo che la tua mente prenda in considerazione tutto ed elabori idee senza giudicare. Svolgendo l’esercizio fino a immaginare come combinare elementi creativi in ruoli o lavori sorprendenti sei uscito con successo dal problem solving (che cosa FARÒ ora) per entrare nel design thinking (che cosa posso immaginare?). Ora stai lavorando con un’attitudine mentale da designer, e hai messo un sacco di idee su carta in un formato creativo.

È ora di iniziare il compito di innovare tre vite reali alternative.

È tempo del tuo Progetto Odissea.

Cose da provare

Mappe mentali

1. Rivedi il tuo Diario dei momenti buoni e prendi nota delle attività in cui sei stato coinvolto, che ti hanno dato energia o fatto entrare nel flow.
2. Scegli un’attività nella quale sei stato coinvolto, una che ti ha dato molta energia e qualcosa che hai fatto che ti ha portato nel flow e crea tre mappe mentali; una per ciascuna.
3. Considera l’anello esterno di ciascuna mappa mentale, scegli tre cose che ti saltano agli occhi e crea da esse una job description.
4. Crea un ruolo per ciascuna job description e disegnane uno schizzo.

5
Progetta la tua vita

Tu sei una moltitudine.

Ognuno di noi è molti.

La vita che stai vivendo è solo una delle molte che vivrai.

Non stiamo parlando di reincarnazione, o di qualche altra cosa con implicazioni religiose. La verità nuda e cruda è che vivrai molte vite nel corso della tua esistenza. Se la vita che oggi stai vivendo ti sembra un po' stantia, non preoccuparti: il Life Design ti offre opportunità illimitate. Puoi cambiare in qualsiasi momento. Le "correzioni" sono sempre consentite.

Abbiamo lavorato con adulti di tutte le età e abbiamo scoperto che quello che tutti sbagliano (indipendentemente da età, istruzione o percorso di carriera) è credere che basti elaborare un *piano* per la propria vita e il resto sarà tutto in discesa. Se solo facessero la scelta *giusta* (la *migliore*, *vera*, *unica* scelta) avrebbero un manuale che dice loro chi dovrebbero essere, che cosa dovrebbero fare e come dovrebbero vivere. È un approccio imitativo alla vita, e in realtà questa è molto più complicata, aperta a interpretazioni multiple.

Chung era molto stressato. Aveva lavorato duro per tutto il corso di studi alla UC Berkeley e si stava laureando con lode. Pensava di frequentare anche un corso post laurea, ma prima voleva acquisire qualche esperienza nella professione che aveva scelto, in modo da poter ottenere il meglio dai corsi di specializzazione e far progredire velocemente la sua carriera lavorativa. Per mantenere aperte le proprie opzioni, si era candidato a sei diversi programmi di internato, di

lunghezza variabile da uno a tre anni. Poi accadde qualcosa di orribile. Fu accettato in quattro dei sei programmi, compresi i primi tre nelle sue preferenze. Indecisione totale. Non aveva idea di cosa fare, e non aveva ben chiaro come risolvere l'antichissimo problema di non sapere che fare.

Era completamente impreparato a scegliere tra le sue tre preferenze e, per peggiorare le cose, queste erano completamente diverse tra loro. Una consisteva nell'insegnamento nelle zone rurali dell'Asia. Un'altra nello svolgere un lavoro paralegale per una non profit in Belgio che si occupava di lotta alla schiavitù sessuale, e la terza nel fare ricerche per un think tank di Washington che studiava i temi dell'assistenza sanitaria. Erano tutte molto interessanti, ma quale doveva scegliere?

Sapeva che questa era una decisione incredibilmente importante perché la scelta dell'organizzazione in cui svolgere l'internato, e quindi della materia in cui specializzarsi, avrebbe definito il suo percorso di vita. Quindi aveva bisogno di *fare la cosa giusta* o rischiava di finire in una vita "di seconda scelta". In realtà, però, non sapeva quale fosse la sua prima scelta e che cosa era meglio.

Chung stava commettendo un errore molto comune. Pensava che esistesse un solo modo ottimale per usare la sua vita e che se non lo avesse individuato avrebbe dovuto accontentarsi del secondo in classifica, o anche peggio. Ma non è vero. Tutti noi abbiamo all'interno abbastanza energia, talenti e interessi per vivere molti tipi di vite diverse, ognuno dei quali può essere autentico, interessante e produttivo. Domandarsi quale vita sia la migliore è sciocco: è come chiedersi se sia meglio avere le mani o i piedi.

Durante le sue ore di ricevimento, Dave chiese a Chung: «Se per te è così difficile scegliere, sei sicuro che dovresti proprio? Se potessi svolgere tutti e tre gli internati, uno dopo l'altro, ti piacerebbe?». Chung risposte: «MI PIACEREBBE

molto! Ma è possibile? Come posso avere il permesso per farlo?».

«Comincia a chiedere. Non hai nulla da perdere domandando.»

Lo fece e, con grande sorpresa, scoprì che due delle organizzazioni erano disponibili ad aspettare, così, se avesse voluto, avrebbe potuto svolgere tutti e tre gli internati nel giro di cinque anni.

Alla fine, a Chung apparve chiaro che il motivo per cui non riusciva a capire quale sarebbe stata la soluzione migliore era perché non ne esisteva una. Di fronte a lui c'erano tre enormi possibilità totalmente diverse. In quel momento della sua vita poteva permettersi di sperimentarle tutte e tre, e così fece.

E, ovviamente, alla fine accadde qualcosa che non avrebbe mai immaginato. Durante il suo primo internato di due anni, rimase in contatto con i suoi colleghi del corso laurea. Si parlavano regolarmente su Skype e, dopo circa nove mesi, tutti loro eccetto Chung si scoprirono infelici e disillusi dalla loro vita dopo il college. Non era così sorprendente: lasciare il college è complicato e stressante, e anche Chung stava vivendo qualche difficoltà sul lavoro, ma la vera differenza era nel modo in cui le affrontava. Aveva imparato il Life Design. Possedeva degli strumenti che poteva utilizzare e accettava il fatto che ci fosse più di un esito felice per la sua vita, e saperlo lo aiutava molto. I suoi compagni non avevano questa fiducia, quindi Chung iniziò a trascorrere del tempo con loro singolarmente per aiutarli a capire che cosa avrebbero potuto fare nel futuro. Gli piaceva. In realtà gli piaceva così tanto che decise di verificare come avrebbe potuto offrire quel genere di aiuto a tempo pieno, e dopo aver concluso il primo internato annullò i due successivi e si iscrisse a una scuola di specializzazione nella consulenza di carriera. Dopo aver finalmente accettato che esistessero tre eccellenti carriere verso cui dirigere la propria vita, ne scoprì una quarta. Questo è il genere di cose che accade quando smetti di

tentare di “fare la cosa giusta” e inizia a progettare la tua strada verso il futuro.

Convinzione limitante: *devo immaginare la mia migliore vita futura, elaborare un piano e poi portarlo a termine.*
Reframe: *esistono molteplici grandi vite (e piani) all'interno di me stesso, e devo scegliere quella sulla quale costruire la mia strada verso il futuro.*

Abbraccia le tue multiple personalità

Uno dei modi più produttivi per progettare la tua *vita* è progettare le tue *vite*. No, non abbiamo battuto la testa e non è un refuso. Stiamo per chiederti di immaginare e mettere per iscritto tre diverse versioni dei prossimi cinque anni della tua vita. Li chiamiamo Progetti Odissea. Anche se magari tre versioni interessanti dei prossimi cinque anni non balzano immediatamente sugli schermi del multiplex nella tua testa, sappiamo che hai almeno tre diverse possibilità concrete all’interno di te. Tutti noi le abbiamo. Ogni singolo individuo delle migliaia con cui abbiamo lavorato ci ha confermato questa idea. Tutti noi abbiamo decine di vite all’interno e certamente ne abbiamo tre in ogni determinato momento. Ovviamente possiamo viverle solo una alla volta, ma vogliamo immaginare variazioni multiple per poter scegliere in modo creativo e fecondo.

Ora, venirsene fuori con tre piani diversi può sembrare un compito tremendo, ma puoi farcela. Tutti quelli con cui abbiamo lavorato ce l’hanno fatta e quindi anche tu puoi. Potresti avere già un piano preferito in testa. E questo è bene. Potresti persino avere un piano verso il quale sei già impegnato e per cui stai lavorando. Anche questo è bene, ma devi comunque sviluppare tre Progetti Odissea alternativi. Davvero. Alcune delle persone che hanno tratto il maggior

beneficio da questo esercizio sono tra quelle che lo hanno iniziato avendo già tutte le risposte al loro Unico Vero Piano. Il valore di concepire prototipi multipli in parallelo (come questi tre Progetti Odissea) è stato attestato da alcune ricerche svolte alla Stanford Graduate School of Education. Un team diretto dal professo Dan Schwartz ha valutato due gruppi.[1] Il primo ha iniziato con tre idee in parallelo e poi ne ha avute altre due mentre elaborava l'idea finale. Il secondo ha iniziato con un'idea e ha ripetuto il processo altre quattro volte. Entrambi i gruppi hanno generato cinque round di idee, ma quello che ha lavorato in parallelo ha fatto molto meglio, producendo idee migliori e soluzioni finali chiaramente superiori. Il team seriale - che ha iniziato con una sola idea - ha avuto la tendenza a continuare a rifinire la stessa idea più e più volte, senza mai innovare veramente. La conclusione è che iniziando con diverse idee in parallelo la vostra mente non si impegna prematuramente in un percorso, rimane più aperta e in grado di ricevere e concepire più innovazioni significative. I designer lo hanno sempre saputo: non devi iniziare con una sola idea in mente, altrimenti probabilmente ci rimarrai incastrato.

Tenta di non pensare ai tuoi Progetti Odissea come a "Progetto A, Progetto B e Progetto C", dove A è il progetto veramente buono, B quello giusto e C quello in cui speri veramente di non restare incastrato, ma che comunque potrebbe essere tollerabile se fosse assolutamente necessario. Ogni Progetto Odissea è un Progetto A, perché riguarda veramente te ed è veramente possibile. I Progetti Odissea sono abbozzi di possibilità che possono animare la tua immaginazione e aiutarti a scegliere in quale direzione orientarti per cominciare concretamente a elaborare prototipi e a vivere nel futuro.

Non preoccuparti di scegliere in quale vita alternativa vivrai. Abbiamo ottime idee e strumenti per il difficile compito di "scegliere" di cui parleremo nel *Capitolo 9*. I

criteri per scegliere come procedere possono essere basati su risorse disponibili (prossimità, tempo, denaro), coerenza (come si adatta alla tua visione del lavoro e della vita), fiducia (credi di poter fare questo?) e sul tuo gradimento. Ma procediamo con ordine. Devi sviluppare le alternative.

Così tante vite, così poco tempo

Li chiamiamo Progetti Odissea perché la vita è un'odissea: un viaggio avventuroso nel futuro con speranze e obiettivi, aiutanti, amanti e antagonisti, cose sconosciute e serendipità, il tutto che si dispiega nel tempo in un modo che è in parte voluto da noi all'inizio e in parte intessiamo lungo la strada. I greci[2] narravano la storia di Odisseo come metafora della vita come avventura. Ora cerchiamo di immaginare i molteplici modi in cui puoi lanciare il prossimo capitolo del viaggio della tua vita: la tua ricerca.

Vogliamo che crei tre diversi progetti per i prossimi cinque anni della tua vita. Perché cinque anni? Perché due è un periodo troppo breve (ci innervosisce pensare di non aver guardato abbastanza avanti) e sette è troppo lungo (sappiamo che le cose cambieranno prima del termine). In realtà, se ascolti le persone narrare la loro storia, la maggior parte delle vite vengono percepite come una serie di stagioni lunghe 2-4 anni e legate insieme. Persino importanti periodi più lunghi (quelli della crescita dei figli) sono divisi in parti profondamente diverse che hanno questa durata, come per esempio gli anni in cui erano lattanti, o quelli della scuola materna, l'età preadolescenziale, oppure quella in cui non ti parlano, detta anche adolescenza. Dopo aver svolto questo esercizio in molti modi differenti e migliaia di volte con persone di tutte le età, siamo abbastanza sicuri che cinque anni sia il periodo giusto. Prova.

Dato che non ti daremo dei voti sui compiti a casa, insistiamo sul fatto che crei tre versioni alternative di te veramente diverse. Tre progetti ti offrono delle vere scelte (una lista di tre è percepita come molto più lunga di una lista di due) e sforzeranno i tuoi muscoli creativi abbastanza da farti sapere che non stai optando per le risposte più ovvie. Vogliamo che tu te ne venga fuori con tre alternative veramente diverse, non tre semplici variazioni sul tema. Vivere in una comune in Vermont e vivere in un kibbutz in Israele non sono due vere alternative, ma due versioni della medesima opportunità. Prova e tira fuori tre idee veramente diverse.

Sappiamo che puoi farcela perché abbiamo visto migliaia di persone riuscirci, comprese molte che hanno iniziato convinte che era impossibile venirsene fuori con tre idee alternative su che vita avrebbero potuto vivere. Se sei una di queste, ecco un modo per immaginare velocemente "tre versioni della mia vita". Non rimanere incastrato. Non pensarci troppo su, ma fallo per davvero.

Vita uno: ciò che fai. Il tuo primo piano è incentrato su qualcosa che hai già in mente, che si tratti di un'espansione della tua vita o di un'idea che stai nutrendo da un po'. Questa è l'idea che hai già: è una buona idea e merita che le si presti attenzione in questo esercizio.

Vita due: ciò che faresti se tutto finisse improvvisamente. Capita. Alcuni tipi di lavoro scompaiono. Ormai praticamente nessuno produce più fruste per carrozze e browser per Internet. Le prime sono obsolete e i secondi vengono dati gratis insieme al sistema operativo, quindi nessuno dei due è indicato per una carriera di successo. Prova a immaginare che la tua idea per la vita numero uno non sia più un'opzione. Che cosa faresti? Non puoi fare a meno di guadagnarti da vivere. Non puoi stare senza fare nulla. Se sei come la maggior parte delle persone con cui abbiamo parlato, quando sforzerai veramente la tua immaginazione a credere che *devi* guadagnarti

da vivere facendo qualcosa di diverso da Ciò Che Fai, te ne verrai fuori con qualche idea.

Vita tre: ciò che faresti o la vita che vivresti se il denaro e l'immagine non fossero un problema. Se potessi guadagnarti una vita decente facendolo, e se nessuno ti ridesse dietro o ti sminuisse perché lo fai, che cosa faresti? Non diciamo che riusciresti di colpo a guadagnarti da vivere facendolo, o che nessuno ti riderebbe dietro (anche se accade di rado), ma stiamo dicendo che immaginare questa alternativa potrebbe essere una parte molto importante nella tua esplorazione di Life Design.

Di recente, Dave stava parlando a uno studente di un corso MBA, il quale era convinto di non avere tre idee sulla propria vita.

«Quindi che cosa hai intenzione di fare?» chiese Dave al giovane.

«Voglio diventare consulente di management.»

«Ottimo, questa è la tua vita numero uno» replicò Dave. «Ma sai che c'è? Tutti gli amministratori delegati del mondo si sono appena riuniti e hanno concluso che non hanno ricavato alcun aiuto da tutti quei miliardi di dollari spesi in consulenze, quindi hanno deciso all'unanimità di smettere di comprarne altre. L'attività di consulenza è appena morta. Che cosa farai ora?»

Lo studente era scioccato. «Che cosa? Più nessuna consulenza?»

«No, nessuna. Devi fare qualcos'altro. Che farai?»

«Be', se non potessi più fare il consulente, credo che tenterei di lavorare in una grande azienda di media nella strategia o nel marketing.»

«Bene! Questa è la tua vita numero due.»

Quando gli fu chiesto che cosa avrebbe fatto se il denaro o l'immagine non fossero stati un problema, e dopo essere stato tranquillizzato che nessuno avrebbe riso o si sarebbe

preso gioco di lui, il giovane propose la sua vita numero tre.

«Mi piacerebbe molto lavorare nella distribuzione del vino. È sempre sembrato un po' stupido, ma francamente mi affascina e mi piacerebbe molto provarci.»

«Ok,» disse Dave «ecco le tue tre vite.»

Abbiamo avuto dialoghi simili con persone che erano incastrate su un'unica idea per le proprie vite. Se non riesci a elaborare tre idee velocemente, tenta questo approccio sulla tua vita uno, due e tre, e probabilmente ti ritroverai con un numero di idee più che sufficiente.

Non restare incastrato. Non pensarci troppo su. Fallo per davvero.

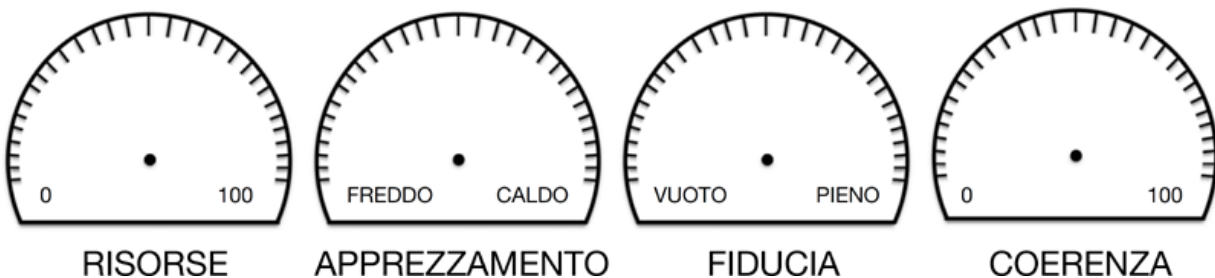
È un esercizio che cambierà la tua vita.

Letteralmente.

Progetto Odissea 101

Crea tre versioni alternative dei prossimi cinque anni della tua vita. Ognuna dovrà includere:

1. una timeline visuale/grafica che contenga elementi personali e non lavorativi: vuoi sposarti, allenarti per la maratona o imparare a piegare i cucchiaini con la mente?
2. Un titolo per ciascuna opzione composto di sei parole che descrivano l'essenza di questa alternativa.
3. Domande poste da questa alternativa, preferibilmente due o tre. Un buon designer pone domande per verificare ipotesi e rivela nuove intuizioni. In ciascuna timeline potenziale, investigherai possibilità diverse e imparerai cose su te stesso e il mondo. Che genere di cose vuoi testare ed esplorare in ciascuna versione alternativa della tua vita?
4. Una dashboard sulla quale misurare
   a. Risorse (possiedi le risorse oggettive: tempo, denaro, capacità, contatti per implementare il tuo progetto?)

b. Apprezzamento (sei entusiasta, freddo o mediamente interessato al tuo progetto?)
c. Fiducia (ti senti pienamente fiducioso o abbastanza sfiduciato di farcela?)
d. Coerenza (il progetto ha senso in se stesso? È coerente con te, la tua visione del lavoro e della vita?).

- Considerazioni possibili
  - Geografia: dove vivrai?
  - Quali esperienze/insegnamenti ne trarrai?
  - Quali sono gli impatti/risultati di scegliere questa alternativa?
  - Come sarà la vita? In quale particolare ruolo, settore o società ti vedi?

- Altre idee
  - Tieni presente anche altri elementi oltre alla carriera e al denaro. Anche se queste ultime cose sono importanti, se non essenziali, per la direzione dei tuoi prossimi cinque anni, esistono altri fattori critici a cui devi prestare attenzione.
  - Ognuna delle considerazioni elencate in precedenza può essere un modo per iniziare a formare le tue vite alternative nei prossimi cinque anni. Se ti trovi incastrato, tenta di elaborare una mappa mentale da ciascuna delle considerazioni già elencate. Non pensare troppo a questo esercizio e non saltarlo.

Per ciascuno di noi, i Progetti Odissea possono definire cose importanti ancora da fare nella vita e aiutarci a ricordare sogni che avevamo dimenticato. Quell'astronauta dodicenne che eri è ancora qui. Sii curioso su che cos'altro

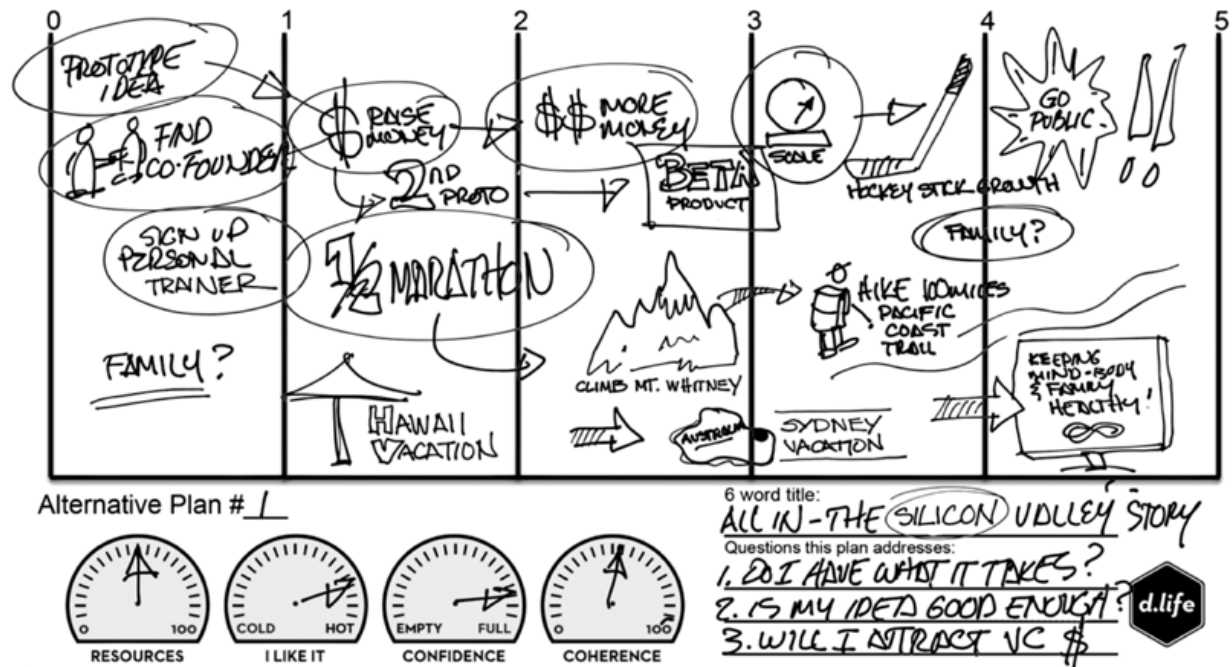
puoi scoprire. Tenta di rendere almeno uno di questi progetti un po’ folle. Anche se si tratta di qualcosa che non faresti mai, butta giù la tua idea più pazza e improbabile. Potrebbe trattarsi di dare via tutti i tuoi beni terreni e vivere nelle terre selvagge in Alaska o in India. Oppure frequentare un corso di recitazione e tentare la fortuna a Hollywood. Forse diventare un mago con lo skateboard o dedicare la tua vita agli sport estremi e adrenalinici. Oppure rintracciare quel vecchio pro-prozio di cui si sono perse le tracce e riempire il vuoto nella tua storia di famiglia. Potresti anche elaborare progetti alternativi per aree diverse della tua vita. Alternative per la carriera, per l’amore, per la salute o il divertimento. Oppure potresti combinare tutti questi elementi. L’unico modo sbagliato di fare questo esercizio è non farlo affatto.

Le molte vite di Martha

Quello che segue è un esempio di tre Progetti Odissea su cinque anni, elaborati da una partecipante a uno dei nostri workshop dedicati alla metà carriera. Martha è una dirigente del settore tecnologia che voleva fare qualcosa di più significativo nella seconda metà della sua vita. Ha elaborato tre progetti veramente diversi per il suo futuro, ciascuno un po’ più rischioso e innovativo, ma ognuno coinvolgeva in un certo grado la costruzione di una comunità.

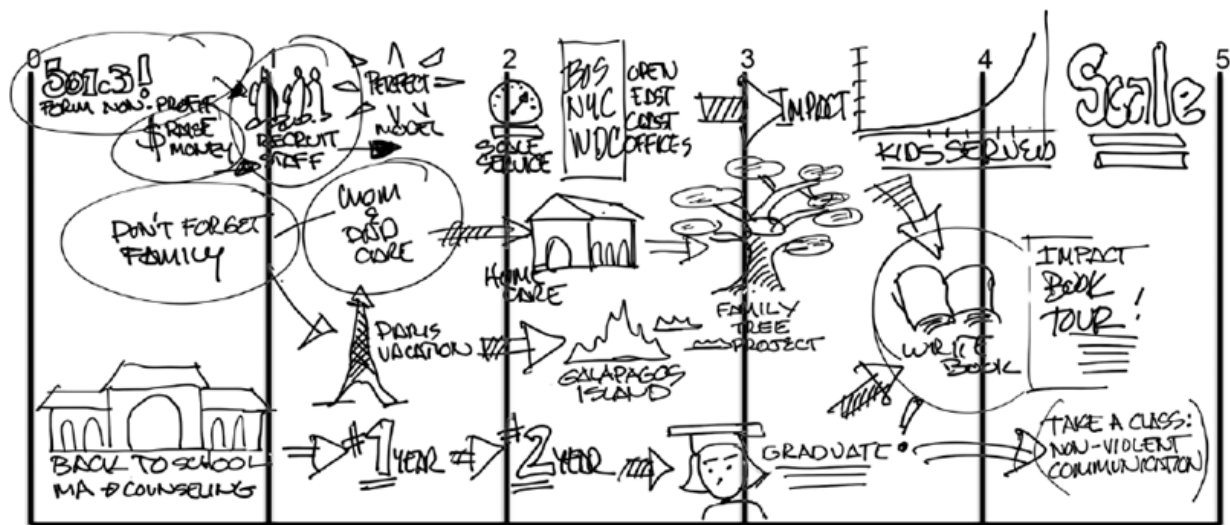
I suoi tre progetti erano: avviare la sua prima start-up in stile Silicon Valley; diventare amministratore delegato di una non profit che lavora con bambini a rischio e aprire un piccolo bar di quartiere, divertente e amichevole, ad Haight-Ashbury, San Francisco, dove viveva. Notate che ciascun esempio ha un titolo di sei parole che descrive il progetto, una dashboard a quattro indicatori (ci piacciono molto le dashboard) e le tre particolari domande che ciascuno di questi progetti pone.

Esempio 1

Titolo: “Giochiamoci tutto: start-up nella Silicon Valley”

Domande affrontate da questo piano

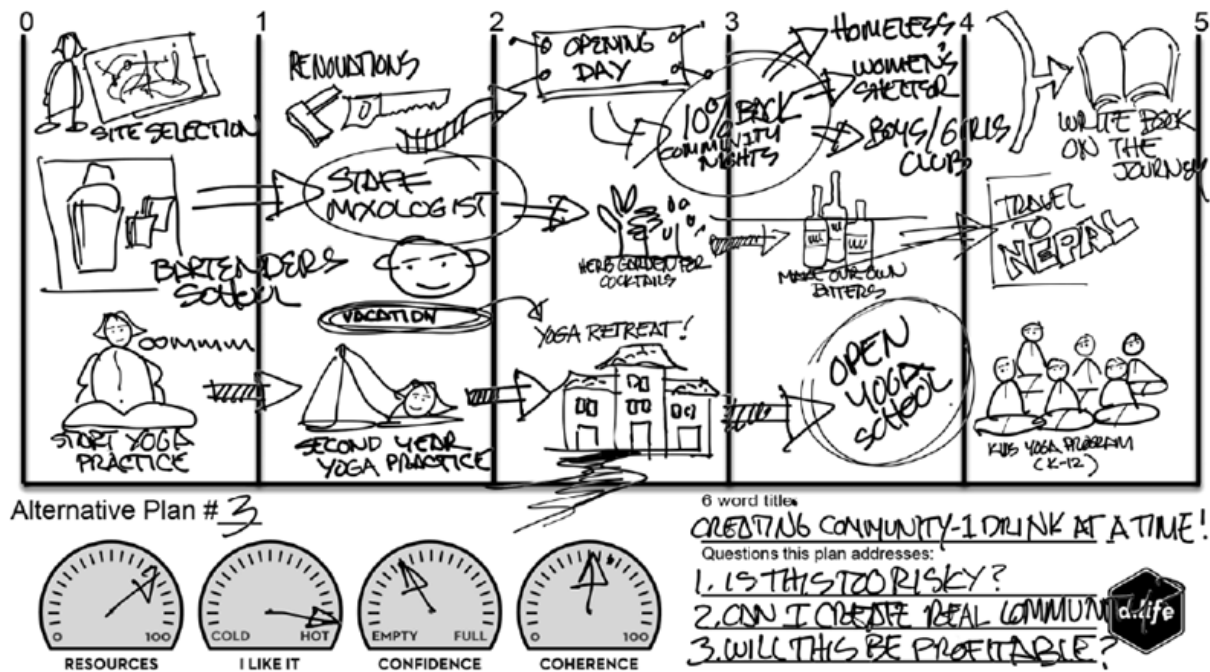
1. «Ho quello che occorre per diventare imprenditore?»
2. «La mia idea è abbastanza buona?»
3. «Riuscirò a reperire il denaro dal venture capital?»

Esempio 2

Titolo: “Usare quello che so: aiutare i bambini!”

Domande affrontate da questo piano

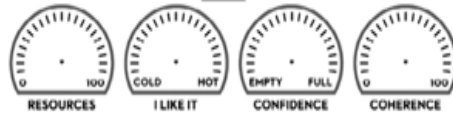
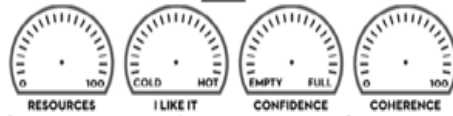
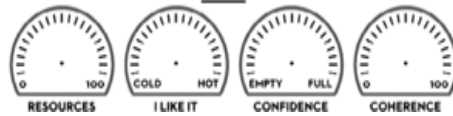
1. «Le mie capacità si trasferiranno nel mondo non profit?»
2. «Posso veramente aiutare i bambini a rischio con una non profit?»
3. «Troverò la realizzazione che cerco?»

Esempio 3

Titolo: “Creare una comunità, un drink alla volta!”

Domande affrontate da questo piano

1. «Sono pronta a correre un rischio così forte?”
2. «Posso veramente creare una comunità con un bar?»
3. «Posso farlo diventare un business concreto?»

Esercizio del Progetto Odissea

Ora completa da solo tre progetti alternativi della durata di cinque anni, uno su ciascuno dei modelli alla pagina seguente o scaricabili da www.designingyour.life.

Condividere le tre versioni di te

Vogliamo chiederti di condividere i tuoi Progetti Odissea alternativi. Non agitarti. C'è una grande magia nel possedere tre versioni di sé. Per prima cosa aiuta a comprendere che non esiste un'unica risposta giusta a che cosa c'è in serbo per te. Esaminate quale delle alternative si piazza al primo posto nella classifica per risorse, apprezzamento, fiducia e coerenza. Quale versione di te ti offre una sensazione di benessere? Quale invece ti fa sentire che perdi energia?

Il miglior modo per interagire con le tue alternative è condividerle a voce alta con un gruppo di amici, o meglio ancora con il tuo team di Life Design (per saperne di più su team e comunità ti rimandiamo al *Capitolo 11*), oppure con il gruppo insieme al quale stai leggendo questo libro, come ti abbiamo suggerito nell'*Introduzione*. Il modo più divertente ed efficace per attraversare il processo di Life Design è farlo insieme a un gruppo di 3/6 persone, compreso te, che si riunisce come un team. Se sei l'unico membro del team a fare Life Design può funzionare bene, ma è altamente preferibile se tutti lavorano contemporaneamente sul proprio processo e fanno da sostegno per gli altri. Trovare 2/5 persone disponibili a fare questo con te potrebbe essere più semplice del previsto; basta distribuire il libro a qualche probabile interessato, metterli insieme per discuterne e stare a vedere quello che succede. Potresti rimanerne sorpreso. E non stiamo semplicemente tentando di venderti qualche copia in più (anche se l'eventualità non dispiacerebbe al nostro editore): è solo un modo semplice per iniziare la conversazione.

In ogni modo, che siate un team di Life Design o meno, presenterai i tuoi Progetti Odissea a un gruppo di sostenitori per riceverne feedback e idee. Inviterai persone

che ti facciano domande interessanti ma che non avanzino critiche o consigli non desiderati. Ecco le regole di base: dì ai tuoi ascoltatori di non criticare, recensire o consigliare. Vuoi che ricevano, riflettano e amplifichino. Trova 2/5 persone che "siano lì per te" e siano disponibili per una serata dedicata ad aiutarti a progettare la tua vita (o perlomeno che siano disponibili a leggere questo capitolo). Quando è il momento delle domande, "Dimmi di più…" è un magnifico approccio che mantiene positiva l'indagine. Se veramente non vuoi o non riesci a trovare un gruppo con cui condividere, filmati mentre presenti i tuoi Progetti Odissea e ascoltati come se non fossi tu l'autore; poi pensa a quello che hai da dire a te stesso e metti per iscritto le tue idee.

Il Life Design riguarda la generazione di opzioni, e questo esercizio ti guiderà verso qualunque cosa ci sia in serbo per te. Non stai progettando il resto della tua vita, ma solo quello che accadrà tra poco. Ciascuna versione possibile di te contiene elementi sconosciuti e compromessi, ognuno dei quali ha le sue conseguenze identificabili o involontarie. Questo esercizio non riguarda tanto il trovare le risposte, quanto l'imparare ad abbracciare ed esplorare le domande, ed essere curiosi.

Ricorda, dentro di te ci sono molteplici grandi vite.

Tu sei una moltitudine.

E devi scegliere su quale prototipo iniziare a lavorare.

Cose da provare

Progetto Odissea

1. Crea tre progetti alternativi da qui a cinque anni, utilizzando il modello fornito.
2. Dà a ciascuna alternativa un titolo descrittivo e scrivi tre domande che emergono da ciascuna di queste versioni di te.

3. Completa ogni misuratore sulla dashboard, valutando ogni alternativa in base a risorse, apprezzamento, fiducia e coerenza.
4. Presenta i tuoi progetti a un’altra persona, a un gruppo oppure al tuo team di Life Design. Prendi nota di quanta energia ti fornisce ogni alternativa.

Clicca su questo indirizzo https://www.booktobook.it/wp-content/uploads/2019/04/burnett_evans-design_your_life.pdf per scaricare e stampare gli inserti da compilare.

1. Steven P. Dow, Alana Glassco, Jonathan Kass, Melissa Schwarz, Daniel L. Schwartz e Scott R. Klemmer, *Parallel Prototyping Leads to Better Design Results, More Divergence, and Increased Self-Efficacy*, «ACM Transactions on Computer-Human Interaction», 17, n. 4, dicembre 2010.
2. Oltre che da Omero e dai greci, abbiamo preso in prestito l’espressione “anni di odissea” da David Brooks, il noto editorialista del *New York Times*. Nel suo editoriale del 9 ottobre 2007, Brooks descriveva la realtà degli americani in età tra i venti e i trentacinque anni: “Anche i baby boomers possono comprendere con poco sforzo di immaginazione com’è essere nel mezzo degli *anni di odissea* (corsivo aggiunto). È possibile comprendere che questo periodo di improvvisazione è una risposta alle condizioni moderne”. David Brooks, *The Odyssey Years*, 9 ottobre 2007, http://www.nytimes.com/2007/10/09/opinion/09brooks.html

6
Prototipi

Clara aveva bisogno di riprogettare la propria vita. Dopo trentacinque anni trascorsi a costruire una carriera di successo come dirigente delle vendite nel mondo hi-tech, non ne poteva più. Tutto quello che sapeva era che voleva una vita che non comprendesse il dover raggiungere una quota di vendite ogni trimestre. Anzi, non voleva sentire mai più l’espressione «quota di vendite». Molti dei suoi amici avevano trascorso gli ultimi vent’anni a sviluppare interessi collaterali: hobby che stavano trasformando in lavori, interessi creativi che ora perseguivano a tempo pieno e lavoro volontario che offriva loro scopo e significato. Tutti i suoi amici sembravano in procinto di lasciare la carriera professionale per dedicarsi a qualcos’altro, ma Clara non aveva “qualcos’altro”. Aveva trascorso la maggior parte della sua vita a crescere dei figli come madre single e a sviluppare la sua carriera nelle vendite. Ora i suoi figli erano adulti, la carriera si avvicinava alla fine e Clara non aveva idea da dove ricominciare, o di che cosa avrebbe fatto dopo, quindi la aiutammo a ripartire da dove si trovava e a riprogettare il suo cammino futuro.

Gli amici di Clara avevano un sacco di suggerimenti per lei e la maggior parte di loro era d’accordo che la cosa importante fosse «Incominciare! Se non hai una buona idea, allora scegli qualcosa e saltaci dentro. Sei troppo giovane per mollare ora. Qualunque cosa tu faccia, non restare bloccata annoiata a casa, *impegnati in qualcosa*». Era un consiglio facile da dare per loro, dato che tutti sapevano come avrebbero voluto investire il proprio tempo. Clara

invece no. Quindi da dove cominciare? Clara prese una grande decisione. Si rese conto che «fare qualcosa» era un buon consiglio, mentre «buttati e impegnati in qualcosa» non lo era affatto, perché avrebbe potuto facilmente ritrovarsi troppo impegnata nella cosa sbagliata. Ciò di cui aveva bisogno era trovare un modo per provare prima le cose, senza impegnarsi eccessivamente anzitempo. Voleva testare alcune possibilità, fare qualche esperienza reale, ma in acque basse, che non fossero troppo impegnative.

Anche se non aveva un obiettivo specifico in mente per quella che più tardi avrebbe definito come la sua seconda carriera, Clara aveva un possibile interesse in una determinata area. Era stata una delle prime donne a vendere computer mainframe in IBM e si era considerata a lungo una femminista. Quindi pensò: "Ok, è ancora un argomento su cui vale la pena lavorare, quindi cerchiamo qualcosa che abbia a che fare con l'aiutare le donne". Da quel momento in poi, si è attivata per cercare degli approcci per aiutare le donne e ha continuato a guardarsi intorno cercando cose che poteva provare. Poche settimane dopo, era nella sua chiesa quando ha sentito una donna che parlava della mediazione e della comunicazione non violenta e di come queste tecniche erano utilizzate per aiutare le madri di delinquenti minorenni o le donne maltrattate dal marito. Clara si presentò alla donna e iniziò a fare domande sul suo lavoro. L'acutezza delle sue risposte le procurò un invito a frequentare un corso di formazione alla mediazione. Si trattava solo di qualche ora alla settimana e non comportava alcun impegno, quindi lei lo frequentò per provare che cosa voleva dire fare mediazione per le donne in difficoltà. Frequentò il corso e prese un diploma in mediazione.

Saltò fuori che c'era una possibilità per un lavoro molto difficile di servizi di mediazione per giovani nel sistema carcerario minorile. La posizione era finanziata unicamente su base annuale, quindi non c'era alcuna promessa sulla

durata, ma questo stava bene a Clara. Il ruolo consisteva nel mediare tra i tribunali, le scuole, i genitori e i ragazzi ed elaborare un'alternativa alla carcerazione per i giovani a rischio. Era una situazione difficile da cui partire, ma Clara scoprì che i decenni di trattative con soggetti difficili nelle vendite del mondo hi-tech l'avevano fatta diventare una negoziatrice e una problem solver provetta. Inoltre, molte delle madri dei delinquenti minorenni erano single. Clara scoprì che questa offerta era particolarmente invitante. Era pronta a provarci, anche se solo part-time e solo fino alla fine dell'anno. Era ancora in esplorazione.

Clara continuò a cercare il modo per occuparsi della questione femminile e scoprì la Women's Foundation of California (WFC). Questa associazione non ha attività proprie ma finanzia altre non profit che affrontano un'ampia gamma di questioni di giustizia sociale riguardanti le donne. Dal suo punto di vista si trattava di un vantaggio, quindi si mise in contatto con la WFC. Il lavoro di mediazione di Clara colpì la WFC, che la invitò a aderire all'associazione. Nel corso dei tre anni durante i quali ha lavorato per la WFC, Clara ha imparato a gestire le richieste di finanziamento alle istituzioni pubbliche e a organizzare campagne di finanziamento per le non profit, oltre ad apprendere molte cose su circa ventisette non profit diverse che lavorano duramente sui problemi sociali della sua regione. Durante questo percorso, ha scoperto che lavorare come mediatore nel sistema legale non faceva per lei (per quanto questo compito sia fondamentale), mentre era sempre più interessata al problema di chi non aveva una casa, una situazione che è particolarmente difficile per le donne. Attraverso la WFC ha incontrato un filantropo che era il maggior benefattore del rifugio per senzatetto della sua città. Lui le ha chiesto di diventare membro del consiglio di amministrazione dell'organizzazione ed è stato in quel momento che Clara ha capito di aver "trovato" la sua seconda carriera. Ha

accettato questa offerta e ha lasciato perdere tutto il resto. Ora è una paladina dei senzatetto della sua città e sta promuovendo un modello per risolvere questo problema sociale a livello locale e nazionale.

Clara non ha cominciato con un progetto per lavorare per i senzatetto. Sapeva che non aveva trovato una missione specifica che la indirizzasse, quindi ha confezionato attentamente e in modo ponderato una serie di esperienze piccole ma significative per disegnare il suo percorso. Il suo cammino per diventare "paladina dei senzatetto" (la sua passione) non è stato affatto lineare. Ha progettato la vita che sta vivendo passo dopo passo, pensando come un designer e costruendo la sua strada grazie a piccoli esperimenti, dei prototipi. Era fiduciosa che, se avesse offerto a se stessa alcune esperienze di prima mano attentamente selezionate, avrebbe scoperto la sua strada.

Ha frequentato un corso di mediazione. Ha accettato un lavoro nel sistema giudiziario minorile. Si è unita alla fondazione per le donne. Ha imparato com'era fatto il mondo del non profit. È rimasta coinvolta nella direzione del centro per senza tetto. Lavorando, incontrando persone e scegliendo di esplorare le sue opzioni attraverso le esperienze che le si offrivano - e non passando il proprio tempo a leggere, pensare o a riflettere sul suo diario su ciò che avrebbe dovuto fare - Clara ha scoperto la sua seconda carriera. Grazie al Life Design ha potuto scoprire un futuro che non solo le era ignoto, ma anche inimmaginabile. Clara lo ha fatto, e puoi farlo anche tu.

Convinzione limitante: *se raccolgo i migliori dati per tutti gli aspetti del mio progetto, andrà bene.*
Reframe: *dovrei costruire dei prototipi per esplorare le domande sulle mie alternative.*

Realizzare prototipi: come e perché

«Costruire è pensare» è una frase che si sente spesso nel corso di design a Stanford. Quando questa idea si accoppia con la tendenza all'azione, allora nascono un sacco di "costruire" e "pensare". Se chiedi alle persone che cosa stanno facendo, ti risponderanno che stanno costruendo prototipi. Potrebbe essere per una nuova idea di prodotto, per una nuova customer experience o per nuovi servizi. A Stanford siamo convinti che si possa creare un prototipo per qualunque cosa, dall'oggetto fisico alla politica pubblica. Realizzare prototipi è una parte talmente importante del design thinking che vale la pena di fare un passo indietro ed essere sicuri che il "perché" di questa attività sia compreso altrettanto bene del "come".

Quando stai tentando di risolvere un problema, di qualsiasi tipo, di solito inizi con ciò che sai sull'argomento: inizi dai dati. Hai bisogno di dati sufficienti per poter capire che cosa causa qualcos'altro e che cosa potrebbe succedere quando accade qualcosa.

Sfortunatamente, quando stai progettando la tua vita non ci sono molti dati a disposizione, soprattutto quelli affidabili sul tuo futuro. Devi accettare il fatto che questo è quel genere di problema complicato in cui l'idea tradizionale di "causa ed effetto" non funziona. Fortunatamente i designer hanno ideato un sistema per muoversi verso il futuro realizzando prototipi.

Quando parliamo di realizzare prototipi nel design thinking non intendiamo costruire qualcosa per verificare se la soluzione è giusta. Non intendiamo creare una rappresentazione di un design completo, né realizzare una cosa sola (i designer costruiscono *un sacco di prototipi*, mai solo *un prototipo*). Nel Life Design, realizzare prototipi significa porsi le domande giuste, far emergere i nostri condizionamenti e i pregiudizi, iterare rapidamente e creare slancio per percorrere una strada che vorremmo tentare.

I prototipi dovrebbero essere progettati per porre una domanda e raccogliere dati su qualcosa che ti interessa. I buoni prototipi isolano un aspetto di un problema e creano un'esperienza che ti consente di "provare" alcune versioni di un futuro potenzialmente interessante. Ti aiutano a visualizzare le alternative in modo molto concreto, che ti consente di immaginare il futuro come se stesse accadendo. Creare nuove esperienze mediante i prototipi ti offrirà un'opportunità per capire come potrebbe essere una nuova carriera, anche se solo per un'ora o un giorno. E inoltre ti aiuterà a coinvolgere gli altri sin dal principio e a costruire una comunità di individui che sono interessati al tuo viaggio e al tuo Life Design. I prototipi sono un ottimo modo per avviare una conversazione e, di solito, da una cosa ne nasce un'altra. Spesso si trasformano in opportunità inaspettate, aiutano la serendipità. Infine, i prototipi ti consentono di tentare e fallire rapidamente, senza investire troppo in un percorso prima di avere alcun dato.

La nostra filosofia è che è sempre possibile realizzare un prototipo di qualcosa che ti interessa. Il miglior modo per cominciare è mantenere i tuoi primi prototipi a bassa risoluzione e molto semplici. Per isolare una sola variabile, progetta un prototipo per rispondere a un'unica domanda. Utilizza quello che hai a disposizione, o che puoi procurarti, e itera velocemente. E ricordati che un prototipo non è un esperimento mentale, ma rievoca un'esperienza fisica del mondo. I dati per prendere buone decisioni stanno nel mondo reale, e realizzare un prototipo è il miglior modo per entrare in contatto con il mondo e ottenere i dati che ti servono per andare avanti.

La realizzazione di prototipi favorisce anche la costruzione dell'empatia e della comprensione. Questo processo richiede inevitabilmente la collaborazione e il lavoro con gli altri. Tutti quanti stiamo viaggiando, e l'incontro del tuo prototipo con quello di altri rivelerà il loro Life Design e ti offrirà delle idee per la tua vita.

Quindi, realizziamo prototipi per porci le domande giuste, creare esperienze, rivelare i nostri pregiudizi, sbagliare rapidamente e in modo costruttivo, avvicinarci al futuro e costruire empatia per noi e per gli altri. Una volta compreso che è l'unico modo per ottenere i dati di cui hai bisogno, i prototipi diventano parte integrante del tuo processo di Life Design. Non solo è vero che realizzare prototipi è una buona idea, è altrettanto vero che non farlo è una pessima idea, a volte anche molto costosa.

Lentamente e con calma

Elise non aveva bisogno di prototipi: era *pronta*. Dopo anni di lavoro nelle risorse umane di grandi aziende, era pronta per un cambiamento. Un grande cambiamento. Ora. Amava il cibo, specialmente quello italiano, e le esperienze che aveva vissuto nei piccoli caffè e negozi di alimenti in Toscana. Il suo sogno era gestire un grande negozio di cibi italiani con un piccolo locale all'interno, che servisse un caffè meraviglioso e autentico cibo toscano. Decise di lanciarsi. Aveva risparmiato abbastanza per partire, raccolto le ricette che le servivano e cercato il miglior posto dove aprire vicino a casa sua, e lo fece. Affittò un locale, lo rinnovò completamente, lo riempì con i migliori prodotti e aprì in gran spolvero. Ci volle un'enorme quantità di lavoro. E fu un successo incredibile. Tutti lo amavano. Lei era più indaffarata che mai, e non si sentiva affatto miserevole.

Non aveva realizzato alcun prototipo sulla sua idea. Non aveva progredito lentamente verso il suo futuro. Si era semplicemente paracadutata in esso. Non aveva sperimentato che cosa significava lavorare in un posto come quello giorno dopo giorno. Non si era resa conto che pensava che dirigere un locale fosse la stessa cosa di andarci, o di progettarlo. Aveva imparato nel modo più difficile che era una grande designer di locali e un'ottima project manager per le

ristrutturazioni, ma una pessima manager. Non le piaceva assumere lo staff (sempre più spesso), o gestire le scorte, od ordinare la nuova merce, per non parlare della manutenzione. Era bloccata in quel negozio di successo ma non sapeva che fare. Alla fine lo vendette e si dedicò all'interior design dei ristoranti, ma ci arrivò seguendo il percorso più doloroso.

Come avrebbe potuto realizzare dei prototipi della sua idea? Avrebbe potuto tentare prima il catering, un business semplice da avviare e da chiudere (nessun affitto, pochi dipendenti, molto facile da portare in giro, nessun orario regolare). Avrebbe potuto fare la cameriera in un locale italiano per rendersi conto della parte sporca del lavoro oltre che della gestione del menu. Avrebbe potuto intervistare tre proprietari di locali felici e tre che non lo erano per capire a quale gruppo si sentiva più vicina. Abbiamo incontrato Elise quando era tutto finito. Siamo venuti a conoscenza della sua storia quando stava frequentando un nostro workshop sul Life Design. Dopo il workshop si è lamentata: «Cielo, se solo avessi preso prima il percorso più lento dei prototipi: mi sarei risparmiata così tanto tempo!». Quindi, sì: anche se hai fretta ti raccomandiamo di costruire prototipi per le tue idee sulla vita. Otterrai un progetto migliore e risparmierai un sacco di denaro e di difficoltà.

Conversazioni prototipo: l'intervista di Life Design

Una volta convinti della necessità di realizzare prototipi per il Life Design, come farlo concretamente? La forma più facile e semplice è la conversazione. Descriveremo una forma specifica di conversazione prototipo che chiamiamo "intervista di Life Design".

Un'intervista di Life Design è incredibilmente semplice: significa semplicemente ottenere la storia di qualcuno. Ovviamente non di uno qualsiasi né qualsiasi storia. Devi parlare con qualcuno che sta facendo o vivendo ciò che stai prendendo in considerazione, oppure ha un'esperienza concreta dell'area sulla quale hai delle domande. E la storia che ti interessa è il racconto personale di come è arrivato a fare quello che fa, oppure come ha maturato l'esperienza che ha, e di com'è fare le cose che fa.

Devi capire ciò che quella persona prima o poi odia, o ama, del suo lavoro. Devi sapere come sono i suoi giorni, e poi comprendere se puoi immaginarti mentre fai quel lavoro - e lo ami - per i giorni e gli anni a venire. Oltre a domandare alle persone del loro lavoro e della loro vita, sarai anche in grado di capire come ci sono arrivate, il loro percorso di carriera. La maggior parte delle persone non fallisce per mancanza di talento, ma di immaginazione. Puoi ottenere parecchie di queste informazioni sedendoti con una persona e ascoltando la sua storia. Questa è l'intervista di Life Design. Clara ha avuto parecchie di queste conversazioni e l'hanno molto aiutata. Elisa non ne ha avuta praticamente nessuna e le è costato caro.

La prima cosa da sapere su un'intervista di Life Design è quello che non è: non è un colloquio di selezione. Se ti trovi nel mezzo di un'intervista di Life Design e stai rispondendo alle domande o parlando di te stesso invece di ascoltare la storia dell'altro, fermati e inverti le parti. È fondamentale. Se la persona con cui ti trovi percepisce che il vostro incontro è un colloquio di selezione, allora è un disastro e la tua intervista di Life Design è fallita, o sta per farlo. È tutta questione di atteggiamenti mentali. Pensaci: se qualcuno crede che stai cercando un lavoro, la prima cosa che gli viene in mente in realtà non ha nulla a che fare con te. Sta pensando: "Abbiamo una posizione scoperta di cui discutere?". Di solito la risposta è no. Quindi la maggior parte delle volte in cui stai cercando di

ottenere un incontro e l’altra persona crede che tu sia in cerca di un lavoro, la risposta sarà “No”. Potrebbe sembrare una risposta brusca e presuntuosa, ma in realtà è la cosa più gentile e di sostegno che si possa fare. Se infatti stai cercando un lavoro, e quella persona non ne ha uno disponibile o non ha influenza sul processo di selezione, la miglior cosa che possa fare per te è dirtelo e darti modo di trovare qualcuno che abbia un’apertura per te che sia veramente utile. Non sembra un atto di gentilezza (e la maggior parte della gente non è brava a rifiutare) ma questo è veramente ciò che accade.

Se per caso la risposta alla prima domanda è «Sì, abbiamo una posizione aperta», allora la seconda domanda sarà «È adatto?». L’atteggiamento di un colloquio di selezione è di critica e giudizio, questo *non è* quello che stiamo cercando se ci interessa una storia interessante e una connessione personale.

In realtà, l’intervista di Life Design non è affatto un “colloquio”, ma una semplice conversazione. Quindi quando tenti di ottenere un incontro con qualcuno non usare il termine “colloquio”, perché lui penserà che parli di un colloquio di selezione (a meno che non tu non sia un giornalista, e questo lo renderà ancora più nervoso per altri motivi…). In questo caso tutto quello che vuoi è identificare le persone che attualmente fanno quello che ti interessa e di cui vuoi apprendere la storia. È molto più facile di quanto credi. Appena hai stabilito che Anna è una persona interessante che fa un lavoro interessante, tu e lei avete qualcosa in comune: tutti e due pensate che lei e quello che fa siano i vostri argomenti preferiti! Una richiesta per un incontro in cui tenere questa conversazione sarebbe essenzialmente così: «Buongiorno Anna, sono così contento di conoscerti. John mi ha detto che sei proprio la persona con cui dovrei parlare. Sono molto colpito da quello che so del tuo lavoro e mi piacerebbe ascoltare la tua storia. Avresti trenta minuti da spendere, nel posto e

all'ora che ti conviene, durante i quali posso offrirti un caffè e sapere di più della tua esperienza?». È tutto qui, veramente. (E sì, è importante menzionare il rispettato amico o collega di Anna, John. John è il tipo la cui *segnalazione* ha fatto la differenza nel tuo individuare Anna e nel suo essere disposta ad accettare il tuo invito per un caffè. Nel mondo ci sono parecchie Anna che saranno disposte a bere un caffè con te anche senza la segnalazione di John, ma con questa tutto funziona meglio. Parleremo di come ottenere le segnalazioni nel *Capitolo 8*. Si chiama networking. Sì, per un Life Design efficace è necessario fare network, ma vi diremo di più oltre.)

Le esperienze prototipo

Le conversazioni prototipo sono ottime occasioni. Forniscono un numero incredibile di informazioni e sono facili da ottenere, ma devi ricavarne qualcosa di più che delle semplici storie da usare come input per il tuo Life Design. Devi sperimentare veramente "com'è", guardando gli altri o ancora meglio facendolo tu stesso. Le esperienze di prototipo ci consentono di imparare mediante l'incontro diretto con una possibile versione futura di noi stessi. Questo genere di esperienze potrebbe comportare il trascorrere una giornata seguendo da vicino un professionista a cui vorresti assomigliare (diciamo un amico per un giorno di lavoro), un progetto per una settimana non retribuita che tu hai elaborato, oppure un internato di tre mesi (ovviamente questo caso richiede più investimenti e più impegno). Se hai condotto un buon numero di interviste prototipo utilizzando l'intervista di Life Design, allora avrai incontrato lungo la strada alcune persone che ti potrebbe interessare osservare o seguire da vicino. Quindi il genere di prototipo di cui stiamo parlando dovrebbe essere abbastanza accessibile per te. Devi solo chiedere - e ricordare - alle persone di

essere d'aiuto. Se sei come gran parte delle persone con cui abbiamo lavorato, rimarrai sorpreso da quanto andranno bene le tue interviste di Life Design. Le persone che loro hanno incontrato sembrano averle veramente gradite. E certamente è così, perché le persone amano offrire questo genere di aiuto. Chiedere a qualcuno di seguirlo durante il lavoro è un favore molto più grande di un incontro di trenta minuti per un caffè, ma dopo una dozzina di interviste prototipo sarai pronto a chiedere favori più grandi. Provaci - anche più volte - e imparerai molto.

Affrontare delle esperienze di prototipo concrete in cui *fai* veramente le cose, invece di sentirne parlare o stare a guardare, è una sfida più difficile; ma sporcarsi le mani ne vale la pena e scoprirai veramente se sei adatto per quella cosa. Non compreresti un'auto senza provarla, vero? Eppure lo facciamo continuamente per il lavoro e i cambiamenti della vita. Se ci pensi è pazzesco. Ricordi tutte quelle idee che abbiamo avuto e che Elise avrebbe potuto provare prima di aprire il suo locale, come fare del catering oppure lavorare come cameriera? Questo è il genere di idee che stai cercando. Concepire esperienze prototipo di quel genere è un vero e proprio lavoro di design e richiede di avere parecchie idee. Quindi è il momento giusto per introdurre il Design Brainstorming, una tecnica collaborativa per farsi venire molte idee. Avanti.

Fare brainstorming delle esperienze prototipo

Torniamo ai Progetti Odissea che hai elaborato nel capitolo precedente. Speriamo che questi piani abbiano generato alcune versioni future di te stesso che vorresti esplorare. E speriamo che tu abbia alcune domande che necessitano di risposta. Come sarebbe lavorare in una piccola società dopo tutti questi anni alla Colosso S.p.A.? Quanto sarebbe diverso gestire un'azienda agricola biologica a tempo pieno invece

di trascorrerci un'estate come lavoratore volontario? Che cosa fanno veramente i venditori tutto il giorno? Quale che sia la versione dei tuoi Progetti Odissea che ritieni coerente, apprezzabile, eccitante e che sei abbastanza fiducioso di poter realizzare, dagli un'occhiata più da vicino. Quali sono le tue domande? Che cosa preferiresti comprendere meglio attraverso l'elaborazione di un prototipo di esperienza, per ottenere i dati necessari a rispondere?

Questa è la sfida che vogliamo risolvere attraverso il brainstorming di idee trasformabili in prototipi.

Praticamente chiunque ha già sperimentato qualcosa chiamato "brainstorming". È una di quelle espressioni usate – e spesso abusate – che possono essere utilizzate per descrivere qualsiasi cosa, da un esercizio di creatività strutturato fino a stare semplicemente seduti in una stanza a buttar fuori idee a caso. Il brainstorming, una tecnica per la generazione di molte idee creative, è stato descritto la prima volta da Alex Osborn nel 1953, in un libro intitolato *L'immaginazione creativa*, nel quale illustrò un metodo per la generazione di idee che si basava su due regole: produrre una grande quantità senza preoccupazione per la qualità; posticipare il giudizio in modo che i partecipanti non censurassero le proprie idee. Da questa prima descrizione, il brainstorming è diventato un metodo popolare per generare le idee e le innovazioni, e ha assunto molte forme, ma obbedisce tutt'ora alle due regole di Osborn.

La forma più comune è il brainstorming di gruppo, in cui un certo numero di individui, di solito da quattro a sei, sceglie una questione o un problema importante sul quale fare brainstorming, e poi trascorre un periodo variabile da venti minuti a un'ora generando il numero massimo possibile di idee per trovare una soluzione. Lo scopo è quello di ottenere idee che possano essere tradotte in prototipi e sperimentate nel mondo reale.

Il brainstorming richiede un gruppo di persone che abbiano voglia di essere d'aiuto e possiedano una certa esperienza

della tecnica. Non è facile trovarle, ma una volta radunato un buon gruppo si possono fare parecchi progressi generando idee di Life Design che vorrai tradurre in prototipi. Come i grandi dell'improvvisazione jazz, gli esperti di brainstorming imparano a concentrarsi su un argomento, ma possono anche improvvisare e adattarsi al momento, producendo idee che sono veramente originali. Ci vogliono pratica e attenzione, ma una volta imparato a padroneggiare il brainstorming per il Life Design non rimarrai mai più senza idee.

Il brainstorming per il Life Design ha quattro fasi e un approccio molto strutturato per la generazione di idee traducibili in prototipi. Di solito il tuo compito sarà quello del facilitatore che tiene unito il gruppo, e potresti anche aver già inquadrato l'argomento. Normalmente, il team non sarà mai composto da meno di tre persone, e raramente da più di sei, che si sono offerte volontarie. Una volta riunite, la sessione funziona come segue.

1. Definire una buona domanda

È importante definire una buona domanda. Il facilitatore usa il processo di definizione della domanda per creare un focus per l'energia del gruppo. Una volta stabilita la domanda, il facilitatore deve essere consapevole di alcune indicazioni.

Se la domanda non ha un finale aperto, non otterrete risultati interessanti e un buon volume di idee. Noi tendiamo a iniziare le nostre sessioni di Life Design brainstorming con la frase «Quanti modi possiamo pensare per…», per essere sicuri di non aver limitato i nostri risultati potenziali. Clara avrebbe potuto organizzare il suo brainstorming sulla domanda: «Quanti modi ci possono essere per sperimentare l'effetto sull'autoaffermazione delle donne?». Chung avrebbe potuto avviare una sessione di brainstorming chiedendo: «Quali sono le funzioni della consulenza sulla

carriera e come possiamo immaginare di capire com’è veramente nella realtà ciascuna di esse?».

Devi anche stare attento a non introdurre la tua soluzione nella domanda. Ciò accade praticamente sempre con i clienti di Bill. Vogliono un brainstorming sui “10 nuovi modi per fare una scala nel deposito”: questa non è una buona domanda di inquadramento, perché una scala è una soluzione (e loro vogliono solo idee). Un inquadramento migliore consisterebbe nel concentrarsi su ciò che una scala fa: «Quanti modi possiamo pensare per… offrire accesso alle scorte piazzate in luoghi alti» oppure «Quanti modi possiamo pensare per… offrire a un addetto al magazzino scorte mobilità tridimensionale in un magazzino…». Queste domande non implicano che le scale siano l’unica soluzione per il problema e aprono lo spazio a risposte più creative (droni controllati dagli addetti al magazzino scorte?).

Prestate anche attenzione a non inquadrare una domanda in modo così ampio da renderla priva di significato. A volte ci capita di partecipare a brainstorming di Life Design in cui la domanda è: «Quanti modi possiamo pensare per… rendere felice John!». Queste domande così generiche falliscono per una coppia di ragioni: prima di tutto, felicità è un termine che significa troppe cose diverse per persone differenti. E la psicologia positiva ci insegna che la felicità dipende dal contesto, quindi senza un contesto come il lavoro o la vita sociale nessuno sa da dove partire. Se non vengono date delle limitazioni, questo tipo di sessioni di brainstorming tende a generare idee che non possono essere concretizzate in prototipi e divenire soddisfacenti.

Nella maggior parte dei casi, quando le persone ci dicono «Il nostro brainstorming non ha funzionato» scopriamo che hanno definito una cattiva domanda: una che ha già compresa in essa la soluzione, oppure una così generica che non può essere sfruttata per generare idee. Quando inizi il brainstorming con il nostro metodo in quattro passi, tienilo bene a mente.

2. Riscaldamento

Le persone hanno bisogno di una transizione dal loro quotidiano frenetico e condizionato dagli eventi a uno stato di attenzione creativa e rilassata, se vogliono fare un buon lavoro con il brainstorming. Hanno bisogno di un qualche aiuto e di un’attività di transizione per passare dal cervello analitico/critico alla mente sintetica/non giudicante. È un problema di mente e corpo, e occorre una certa pratica per diventare bravi nella transizione. Questo è il momento in cui un buon facilitatore prende la guida e si assicura che tutti siano “riscaldati” e si sentano creativi. Ciò è essenziale affinché il brainstorming abbia un’energia elevata e generi molte idee.

Per una lista di esercizi e di giochi di improvvisazione che utilizziamo regolarmente con i nostri studenti, puoi visitare il nostro sito web www.designingyour.life. Se vuoi un’idea veloce che funziona sempre, dai a tutti i membri del team una confezione di Play-Doh. Bill è innamorato del Play-Doh da quando era alla Kenner: si tratta di un materiale magico che ritrasforma gli adulti in bambini. Lascia che i membri del tuo gruppo giochino con il Play-Doh mentre fate brainstorming e ti garantiamo che avrai un numero maggiore di idee migliori.

3. Brainstorming vero e proprio

Come abbiamo detto all’inizio, le sessioni di brainstorming hanno bisogno di un facilitatore. Costui prepara la stanza, si assicura che ci siano a disposizione penne e post-it per tutti e che lo spazio sia tranquillo e confortevole. Il facilitatore aiuta anche a inquadrare le domande, gestisce il riscaldamento, si assicura che tutto quello che viene detto sia annotato e gestisce le regole.

Noi raccomandiamo che ogni partecipante abbia la propria penna e un posto su cui appiccicare i post-it, e che butti giù le sue idee. In questo modo il gruppo non sarà limitato dalla velocità del facilitatore nel registrare le idee e ci sono meno possibilità che una grande idea vada persa.

Le regole del brainstorming

1. **Puntare alla quantità, non alla qualità.**
2. **Posticipare il giudizio e non censurare le idee.**
3. **Lavorare sulle idee degli altri.**
4. **Incoraggiare le idee folli.**

La regola «puntare alla quantità, non alla qualità» stabilisce uno scopo comune per il gruppo e incoraggia la creazione di molta energia positiva. Un buon team di brainstorming ribolle di idee e raramente c’è una pausa nella produzione.

Usiamo la regola «posticipare il giudizio e non censurare le idee» per essere certi di trovarci in un posto sicuro in cui avere qualsiasi idea folle che ci viene in mente. Le persone hanno paura di essere giudicate sciocche e la paura blocca la creatività. Questa regola aiuta a essere sicuri che ciò non avvenga.

«Lavorare sulle idee degli altri» nello stesso modo in cui un solista jazz in un quartetto riprende le idee musicali del solista che l’ha preceduto. Vogliamo utilizzare la creatività collettiva del gruppo e questa regola incoraggia l’interazione creativa.

«Incoraggiare le idee folli» non perché esse sono utili in quanto tali (raramente vengono scelte nella fase finale), ma perché abbiamo bisogno di rompere i confini del pensiero tipico. Quando abbandoni il recinto e passi un po’ di tempo nelle terre pazze, le idee che ne conseguono tendono a essere

più innovative e originali. Le idee folli contengono spesso il seme delle cose più utili da tradurre in prototipo.

4. Dare un nome e inquadrare i risultati

Questa è forse la parte più importante dell'attività di brainstorming e anche quella che, abbiamo notato, molti gruppi tralasciano. Magari fanno una foto con il cellulare alla parete ricoperta di post-it, si danno il cinque tutti quanti e poi se ne vanno. Il problema è che l'informazione che sta lì sul muro è piuttosto fragile e se non viene elaborata nel modo corretto la freschezza delle idee e le loro interconnessioni vanno perdute. In seguito, i partecipanti si sentono come se non fosse accaduto nulla e non riescono a ricordare i risultati raggiunti.

Le idee dovrebbero essere contate: dovreste essere in grado di affermare che avete avuto 141 idee. Raggruppate le idee simili in soggetti o categorie, date loro un nome, e inquadrate i risultati in riferimento alla domanda centrale originale. A ogni categoria viene dato un nome descrittivo, e spesso divertente, che cattura l'essenza di quel gruppo di idee. Poi votate. Il voto è importante e dovrebbe essere fatto in silenzio, in modo che le persone non si influenzino l'una con l'altra. Noi usiamo bollini colorati, dove i colori significano due o tre categorie di "idee migliori". Non usiamo mai "migliore" come categoria, perché le persone tendono a ritenere "migliore" l'idea che sanno come eseguire. Questo genere di idee tendono a essere noiose o molto simili a quelle che i partecipanti avevano già al momento di iniziare la sessione.

A noi piace usare categorie come:

- più eccitante;
- quello che potremmo fare se il denaro non fosse un problema;
- l'outsider: probabilmente non funzionerà, ma se funzionasse…;

- quello che più probabilmente condurrà a una grande vita;
- se potessimo ignorare le leggi della fisica…

Una volta completata la votazione, vengono discusse le selezioni, eventualmente vengono raggruppate di nuovo e reinquadrate, e poi si decide quale tradurre per prima in prototipo.

Alla fine del processo in quattro fasi, l'obiettivo è poter affermare qualcosa del tipo: «Abbiamo avuto 141 idee, le abbiamo raggruppate in sei categorie, e in base alla nostra domanda iniziale abbiamo scelto otto idee killer da tradurre in prototipi, poi abbiamo disposto la lista in ordine di priorità e il primo prototipo è…». Spesso una delle idee folli può essere ridimensionata appena un po' e trasformata in una grande idea. Diciamo che il brainstorming di Clara abbia prodotto l'idea folle di «Incontrare cento finanziatori di non profit orientate alle donne e dotati di esperienza». Clara potrebbe aver pensato che cento incontri fossero un po' troppi, ma l'idea di ottenere l'accesso a un grande bacino di esperienza e saggezza era attraente, e da qui è saltata fuori l'idea di cercare un gruppo di donatori, che è esattamente quello che ha trovato nella Women's Foundation of California.

Se segui tutti e quattro i passaggi, il tuo brainstorming per il Life Design avrà avuto un valore. Genererà energia e slancio verso il tuo obiettivo di realizzare qualche prototipo di esperienza da poter esplorare. Sarà anche un esercizio a cui potrai tornare ogni volta che hai bisogno di nuove idee, del sostegno di una qualche comunità, oppure solo un po' di divertimento nella vita con persone di cui ti fidi.

Un ottimo modo per farlo potrebbe essere combinare la tua presentazione del Progetto Odissea (si veda il *Capitolo 5*) con una sessione di brainstorming per le esperienze prototipo. Essendo in grado non solo di offrirti un feedback ma anche di contribuire direttamente al tuo Life Design con

idee e possibilità di prototipo concrete, i tuoi collaboratori si sentiranno molto meglio.

Cose da provare

Prototipi

1. Rivedi i tuoi tre Progetti Odissea e le domande che hai trascritto per ciascuno di essi.
2. Stendi una lista di conversazioni prototipo che potrebbero fornire una risposta alle tue domande.
3. Elabora una lista di esperienze prototipo che potresti avere per rispondere alle tue domande.
4. Se sei bloccato, e se hai radunato un buon gruppo, organizza una sessione di brainstorming per ottenere nuove possibilità (non hai un team? prova con le mappe mentali).
5. Costruisci i tuoi prototipi attivandoti per ottenere interviste ed esperienze di Life Design.

7
Come non ottenere un lavoro

Steve Jobs e Bill Gates non hanno mai scritto curriculum, né sono mai andati alle fiere del lavoro o hanno sudato per elaborare il tono perfetto della prima frase perfetta della perfetta lettera di accompagnamento e presentazione. La perfezione non ha un ruolo nel Life Design, e di sicuro non c'è niente di perfetto nel modello standard utilizzato dalla grande maggioranza di coloro che cercano lavoro, una tecnica che ha uno sconcertante tasso di insuccesso. È così: la maggior parte di noi usa un metodo che ha pochissime probabilità di successo.

Kurt aveva appena completato una borsa di studio di due anni dopo aver conseguito il suo master in design nel nostro corso di Stanford - il secondo, dopo uno che aveva già conseguito a Yale in architettura sostenibile - quando lui e sua moglie Sandy hanno scoperto che stava per arrivare il loro primo figlio. Decisero di trasferirsi dalla Silicon Valley ad Atlanta, in Georgia, per dare vita alla loro famiglia vicino ai parenti di Sandy. Grazie a quei titoli scintillanti, Kurt era finalmente pronto ad andare a lavorare e a procurarsi una carriera che avrebbe amato e che gli avrebbe pagato i conti. Sapeva ragionare come un designer, ma quando arrivò in Georgia sentì come se dovesse provare a se stesso (e a sua moglie e relativa famiglia) che era determinato sul fatto di trovare lavoro, e veloce. Quindi si diede da fare. Fece i suoi compiti a casa. Cercò accuratamente le inserzioni di lavoro nell'area che più si adattava al suo curriculum, identificò quelle che gli offrivano più possibilità e inviò trentotto candidature,

seguite da altrettante lettere di accompagnamento diverse, attentamente stilate.

Avrebbe dovuto avere la fila di persone davanti alla porta, e innumerevoli offerte di lavoro, ma non andò così. Delle trentotto candidature, ricevette una email stringata di rifiuto da otto società, mentre dalle altre trenta non ebbe nessun riscontro. Nessun colloquio, nessuna offerta né telefonate di follow-up. Era scoraggiato, demoralizzato, e molto preoccupato su come avrebbe mantenuto la sua bambina quando sarebbe nata. E questo è un ragazzo istruito a Yale e Stanford: che dire del resto di noi?

Il primo approccio di Kurt è stato quello utilizzato dalla maggior parte delle persone: quello che noi chiamiamo il modello standard di ricerca del lavoro. Cerchi un lavoro nelle offerte su Internet o sul sito web di una società, leggi la job description, decidi se è il lavoro "perfetto" per te, mandi il curriculum e la lettera di accompagnamento, e aspetti che qualcuno delle risorse umane ti chiami per un colloquio. E continui ad aspettare.

E aspetti.

Aspetti ancora.

Il fatto è che, per esempio, il 52% dei datori di lavoro americani ammette di rispondere a meno della metà dei candidati che si propongono.[1]

Questo modello standard fallisce così spesso perché è basato sull'idea sbagliata che il tuo lavoro perfetto sia là fuori ad aspettarti.

Sfruttare Internet

L'idea che in qualche modo Internet sia l'inizio e la fine di tutto quando si parla di ricerca di lavoro è diventata molto attraente, ma anche questa è una convinzione limitante, che porta a un sacco di frustrazione, con una piccola aggiunta di demoralizzazione.

La maggior parte dei grandi lavori – quelli che stanno nella categoria dei lavori da sogno – non vengono mai inclusi nelle offerte di lavoro pubbliche. I lavori nelle start-up più interessanti – nelle società che un giorno diventeranno le prossime Google o Apple – non vengono inclusi nelle offerte pubbliche prima di essere occupati. Le società con meno di cinquanta dipendenti e nessuna divisione delle risorse umane sono spesso posti eccitanti in cui lavorare, ma non rendono pubbliche le candidature regolarmente. Le grandi aziende di solito postano le candidature più interessanti solo internamente, rendendole invisibili alla maggior parte di coloro che cercano un lavoro. Molte altre posizioni non vengono inserite nelle offerte pubbliche prima di aver tentato di coprirle con il passaparola o i social network. Non troverete i grandi lavori su Internet. Non importa quello che vi ha detto il fratello di un amico di vostro cugino su come ha trovato il suo lavoro.

Quando cerchi un lavoro su Internet, realizzare una buona lettera di accompagnamento, modificare il tuo curriculum per adattarlo a una particolare job description e tenere traccia di dozzine e dozzine di candidature online richiede un'enorme quantità di tempo. E dopo tutto questo tempo e duro lavoro, quello che ti torna indietro è un sacco di silenzio. Un silenzio assordante. Il feedback positivo è così raro nella ricerca di lavoro su Internet, che un'attività di solito spiacevole (cercare un lavoro) lo diventa ancora di più. Utilizzare Internet come unico metodo per trovare lavoro è qualcosa di molto vicino al masochismo.

Non ti raccomandiamo di utilizzare Internet come metodo principale per trovare lavoro, ma ogni settimana vengono inserite migliaia di offerte. Se insisti nel tentare di creare delle possibilità di lavoro scavando nei post su Internet, allora abbiamo alcuni trucchi da suggerirti che potrebbero rendere più produttiva la tua ricerca.

Capire la job description

Qui dobbiamo spezzare una lancia a favore dei manager delle risorse umane di tutto il mondo. Tutti hanno delle buone intenzioni: è che il processo non funziona molto bene. Dato che nelle società di dimensioni medio-grandi il processo di pubblicizzare, intervistare e assumere è ripetuto centinaia di volte, non gli si può dedicare troppo tempo. Nessuno vuole perdersi un buon candidato, quindi le società pubblicano annunci su Internet con descrizioni abbastanza generiche, nel tentativo di richiamare quante più candidature possibile. Ricordatevi anche che tutta questa attività di ricerca e selezione si aggiunge al carico di lavoro normale, per cui spesso la pubblicazione degli annunci non riceve tutta l'attenzione che dovrebbe.

Quante volte avrai pensato: "Il mio curriculum si adatta perfettamente a questa job description!". Quindi hai inviato la tua candidatura via Internet solo per non ricevere alcuna risposta, neanche un cenno che hanno ricevuto il tuo curriculum? Se riesci a comprendere solo un paio di cose su questo processo dal punto di vista interno, allora avrà più senso e farà meno male.

1. **La job description sul sito web di solito non è scritta da chi si occupa dell'assunzione o da qualcuno che comprende realmente il lavoro.**
2. **La job description non cattura praticamente mai quello che il lavoro richiede veramente per avere successo.**

Per spiegarti che cosa intendiamo, esaminiamo alcuni annunci ispirati o tratti direttamente da Internet. La maggior parte avrà due o tre sezioni che tentano di spiegare che cosa sta cercando l'azienda.

Sezione 1: il contesto

Questa è la parte di apertura della job description, che di solito contiene qualcosa di questo tipo.

La Società X cerca un candidato (per il lavoro Y) con le seguenti caratteristiche:

- buone capacità di comunicazione verbale e scritta;
- forti capacità analitiche;
- eccellenti capacità nella pianificazione e nel reporting;
- altamente motivato e creativo;
- dimostrata abilità di gestire priorità in competizione e di muoversi rapidamente;
- forte iniziativa, inclinazione ad agire ed elevata e meticolosa attenzione per i dettagli;
- innovativo ed esperto di mercati;
- una passione per i clienti.

Queste qualifiche sono così generiche che in realtà non dicono nulla del lavoro. Sono le qualità (e non le capacità) di ogni buon collaboratore. E sono anche impossibili da valutare semplicemente leggendo un curriculum.

Sezione 2: competenze

Di solito la parte sulle qualità generiche è seguita da un'altra che contiene una lista ridicolmente dettagliata di molte qualifiche e competenze.

Il candidato ideale per la posizione avrà le seguenti esperienze:

- una laurea, un master o un dottorato con dieci anni di esperienza (nel fare esattamente quello che fa la nostra società);
- cinque o dieci anni di esperienza con (qualche oscuro software proprietario che usiamo ancora);

- da tre a cinque anni di esperienza in (qualche oscuro e specifico lavoro che solo le persone che lavorano qui conoscono).

Questa parte della job description è sempre basata sulle competenze della persona che ricopriva l'incarico in precedenza: è storica. Non prende in considerazione la possibilità che il lavoro possa cambiare in futuro, o che la conoscenza estremamente specifica che viene richiesta possa diventare irrilevante nel giro di sei mesi quando la società si sposterà da una piattaforma software a un'altra. E neanche considera che procedure e altri metodi di lavoro cambiano costantemente in qualsiasi società in salute che cresce.

Sezione 3: "Che cosa rende il candidato speciale"

Un momento, non abbiamo ancora finito. La nostra parte preferita di una job description è quella in cui la persona delle risorse umane sovraccaricata o il manager dell'ufficio che l'hanno scritta decidono di lasciare che casualmente la verità trapeli, e aggiungono cose di questo tipo:

- questo ruolo non è per i deboli di cuore e solo coloro che hanno una storia provata di successo dovrebbero candidarsi.

Noi la chiamiamo la qualifica «Dovresti essere pazzo per prendere questo lavoro». In realtà significa «Questo lavoro fa veramente schifo, e solo le persone che hanno una storia provata di sopravvivenza a lavori schifosi dovrebbero candidarsi».

- Siamo cercando: supereroi con la capacità di produrre quantità assurde di lavoro in tempi assurdamente stretti.

Questa qualifica "Supereroe" dovrebbe essere letta come "Questo lavoro è impossibile e nessuno può farlo".

- **Al meglio della vostra capacità di creare soluzioni eleganti e ispiratrici, siete intuitivi e persuasivi quando analizzate e discutete le strategie con i colleghi.**

Noi definiamo questa la qualifica del "Pensiero speranzoso". Non abbiamo mai incontrato nessuno in cerca di lavoro che non pensasse di essere intuitivo e persuasivo, elegante e ispiratore. È bello che tutti noi ci vediamo in questo modo, ma non è di grande aiuto quando si valutano i candidati.

Ancora una volta: non abbiamo confezionato noi queste frasi. Le abbiamo prese pari pari dai siti web di alcune grandi società. E non pensiamo che questo sia un modo di agire molto intelligente per loro: è improbabile che queste job description attirino solo i candidati con le migliori qualifiche. Detto questo, però, quando sai come vengono confezionate queste inserzioni ci sono dei sistemi per migliorare le tue possibilità di usare Internet come strumento per trovare un lavoro.

Essere adatti

Per essere convocati per un colloquio di selezione è necessario che il tuo curriculum finisca in cima al mucchio di qualcuno. Quindi il primo lavoro è "adattarsi". Ciò non significa che dovresti dire qualcosa su di te che non sia vero, significa che, se vuoi essere scoperto, hai bisogno di descrivere te stesso con le medesime parole utilizzate dalla società. Significa anche che non parlerai ancora delle tue sorprendenti capacità multidisciplinari: servirà solo a confondere la valutazione.

A proposito, la maggior parte delle società medio-grandi che utilizzano Internet per raccogliere curriculum li trasferisce in un database per la gestione dei talenti.

Il selezionatore non vede mai l'originale: il tuo curriculum sarà "scoperto" tramite una ricerca basata su parole chiave, che la maggior parte delle volte vengono dalla job description. Quindi, per aumentare le probabilità di essere scoperti, utilizza le stesse parole che vengono usate nella prima parte della job description.

Le capacità specifiche richieste sono importanti, ma spesso non sono *determinanti*. Ricorda che sono scritte dal punto di vista del lavoro attuale, non del futuro. Se hai quelle capacità specifiche, bene: aggiungile al curriculum parola per parola. Se non le hai, elenca delle conoscenze molto specifiche che siano simili. Individua dei modi per descrivere quelle abilità che possano emergere in una ricerca basata su parole chiave tratte dalla job description.

Infine, nella fase della "selezione dei candidati" le persone cercano esattamente determinate capacità. Una volta che sei riuscito ad arrivare al colloquio, devi essere molto attento a costruire una storia "adatta". Se ti stai candidando a una squadra di calcio, e il responsabile ha bisogno di un portiere, allora questo è quello che cerca. Non un terzino, non un'ala. Non è il momento di parlare di collezionare figurine dei calciatori, di vincere quiz sul calcio e del tuo hobby di fare torte ispirate a quello sport. Parla solo di parate. Nella fase di selezione non parlare degli altri talenti sorprendenti che hai o non mettere in luce altre capacità che non fanno parte della job description. Darai l'impressione di non essere concentrato. Potrebbe sembrare che il lavoro non ti interessi. Peggio ancora, sarai percepito come cattivo ascoltatore, perché stai rispondendo a domande che non ti sono state poste. C'è tempo per "emergere" più tardi nel processo, ma se lo farai all'inizio sarai escluso dal bacino dei candidati.

Ecco alcuni consigli per rendere la tua strategia di ricerca di lavoro su Internet più efficace.

Consiglio n. 1: riscrivi il tuo curriculum utilizzando le stesse parole dell'inserzione. Devi dire «buone capacità di comunicazione verbale e scritta» e non «sono un buon scrittore e comunico bene»; dì «passione per i clienti» e non «atteggiamento che mette il cliente al centro». Migliorerai le possibilità di essere scoperto in una ricerca basata su parole chiave. E sii generoso; non è il momento per la modestia. In fondo, chi non è «altamente motivato» e «creativo»?

Consiglio n. 2: se hai una capacità specifica che è richiesta, inseriscila nel curriculum esattamente nel modo in cui è scritta nell'annuncio su Internet. Se non hai quella capacità, trova un altro modo per descrivere quelle di cui sei dotato con gli stessi termini che saranno utilizzati nella ricerca per parole chiave.

Consiglio 3: focalizza il curriculum sul lavoro così come viene descritto. Persino nel caso in cui la job description non sia molto accurata questo aumenterà le possibilità che il tuo curriculum venga fuori nella ricerca. Poi concentrati sulle capacità che puoi offrire alla società, utilizzando il più possibile le loro parole. Concentrati su quello che puoi fare per loro, non sul perché questo lavoro va bene a te. Fa in modo di non sembrare generico o un soggetto multidisciplinare nel tuo curriculum o nel primo colloquio. Concentrati solo sulla risoluzione dei loro bisogni. Una volta che li avrai rassicurati sul fatto che hai le capacità richieste puoi impressionarli con la tua profondità. Ecco il modo in cui "emergere".

Consiglio n. 4: porta sempre una copia aggiornata e in ordine del curriculum a un colloquio, quando ne ottieni uno. Sarà probabilmente la prima volta che qualcuno potrà vedere quanta cura hai messo nella sua confezione.

Ci sono ancora un paio di cose che dovresti sapere se vuoi navigare "in sicurezza" su Internet alla ricerca di un lavoro. Esserne consapevole ti potrebbe far risparmiare centinaia di ore di caccia inutile.

La sindrome della Super Job Description

Secondo la nostra esperienza, è abbastanza comune che vengano pubblicate inserzioni per la ricerca di candidati con qualifiche che le persone che attualmente ricoprono quella posizione non possono assolutamente avere. Questo «pensiero speranzoso manageriale» è piuttosto comune nelle società americane. Più o meno la cosa funziona così:

> Jane (la persona che se ne va) era un'ottima manager, ma poteva migliorare in X, Y e Z. Ora che se n'è andata, mettiamo un'inserzione per cercare una "Super Jane" ed elenchiamo tutte le cose che lei faceva, più tutte quelle che vorremmo fosse stata in grado di fare, e speriamo per il meglio.

La Super Job Description viene postata, vengono raccolti i curriculum e vagliati con le ricerche secondo le parole chiave, e poi i candidati vengono esaminati telefonicamente. Vengono programmati i colloqui di selezione e, candidato dopo candidato, tutti vengono rifiutati perché non sono delle "Super Jane". Questo è particolarmente vero anche perché nessuno che sia adatto alla nuova job description lavorerà per lo stesso stipendio che riceveva Jane. Colloqui di selezione di questo genere sono essenzialmente dannosi: esauriscono sia il team dei selezionatori sia i candidati, e nessuno viene assunto.

Se stai cercando lavoro, devi scoprire il prima possibile se sei coinvolto in questo genere di processo di selezione. Un modo per riuscirci è fare qualche ricerca e scoprire per quanto tempo l'inserzione è rimasta pubblicata. In un

mercato del lavoro in buona salute, una ricerca non dovrebbe rimanere aperta per più di quattro/sei settimane.

Un altro modo è scoprire quanta gente è già stata sentita nei colloqui. Entrambi questi dati ti offriranno un'idea di quello che accade dietro le quinte. È sorprendente quanto sia semplice scoprirlo. Basta chiedere a un membro del team che conduce i colloqui. Se si trovano in questa situazione sanno che c'è qualcosa che non va, sono frustrati e probabilmente ve lo diranno. E quasi certamente confesseranno che vogliono lasciare la società. Accade più spesso di quello che credi!

Secondo la nostra esperienza, se più di sei/otto persone sono state vagliate e non è stata presa alcuna decisione, con molta probabilità il processo di selezione funziona male. È un segno che questo potrebbe non essere un gran bel posto in cui lavorare, e potresti decidere di dirigerti velocemente verso l'uscita.

La sindrome dell'inserzione fantasma

C'è un'altra cosa su cui devi tenere gli occhi aperti. Molte società hanno una regola per cui prima di poter assumere qualcuno in una posizione, bisogna pubblicare l'inserzione con la job description. Si suppone che questo dovrebbe servire a identificare il miglior candidato. Molte volte, però, i manager hanno già scelto il candidato interno o esterno che desiderano. Poiché sono bravi nell'aggirare la burocrazia aziendale, elaborano una job description molto dettagliata, che combacia perfettamente con il curriculum del loro candidato, pubblicano l'"inserzione fantasma", aspettano le due settimane richieste, fanno qualche colloquio proforma e poi assumono la persona che volevano sin dall'inizio. Dato che la job description è stata elaborata tenendo in mente il curriculum del candidato già scelto, i responsabili della selezione possono "provare" di aver assunto la persona più qualificata.

Queste “candidature” in realtà non sono mai esistite. Però potresti averne vista una ed esserti candidato, pensando che fosse vera, e poi non aver mai avuto nessuna risposta dalla società. O, peggio ancora, hanno sprecato il tuo tempo con un colloquio proforma a cui non hanno dato alcun seguito. Un modo per capire se questo è ciò che sta accadendo è prendere nota di quanto velocemente appaiono le job description sul sito web della società: se vanno e vengono ogni settimana o due, allora questa potrebbe essere la ragione.

Attenzione: società alla moda e falsi positivi

Se ti stai candidando per una posizione in una società di quelle alla moda - in crescita e di successo, per cui tutti vorrebbero lavorare (qui nella Silicon Valley si parla di Google, Apple, Facebook e Twitter, forse le avete sentite nominare) - allora devi stare attento a una questione particolare. Ci sono società alla moda in ogni settore, e tu probabilmente sai quali sono in quello che ti interessa. Il problema è che esiste una super offerta di candidati che non solo sono qualificati, ma sono eccellenti. Queste società hanno molti più candidati di quanti siano i posti scoperti. Di conseguenza, non hanno alcuna paura di assumere gente terribile; il loro unico timore è assumere le persone sbagliate. Possono decidere, sbagliando, che qualcuno è un buon candidato mentre è semplicemente nella media - un “falso positivo” - e questo è un incubo.

Un’assunzione sbagliata è incredibilmente costosa e dolorosa. Di questi tempi è duro licenziare (le controversie sono molto numerose) e dopo averlo fatto dovete ripercorrere da capo tutto il processo di selezione, il lavoro per cui stavate cercando un candidato non viene portato a termine, gli appuntamenti slittano e altro denaro va perso… l’elenco potrebbe andare avanti all’infinito. Queste società

farebbero di tutto per evitare i falsi positivi nelle assunzioni; compreso essere abbastanza tolleranti nei confronti dei falsi negativi: sbagliare ritenendo qualcuno un pessimo candidato quando invece sarebbe un'ottima scelta. Perdere un ottimo candidato per errore non costa nulla alla società: ce n'è una grande abbondanza, quindi perderne qualcuno per strada è comunque un male minore che assumerne uno che non va bene. Per questo motivo, i processi di assunzione delle società alla moda sono spesso draconiani. Ottime persone vengono rifiutate frequentemente, e spesso senza che abbiano un'idea del perché. Potrebbe capitare anche a te. Queste società spesso *possono avere* persone che in pratica sono *esattamente* come richiesto dalle loro pazzesche inserzioni (so che abbiamo detto che questo non accade nella realtà, ma le società alla moda distorcono la realtà). Quindi se sei disallineato con il profilo del loro candidato ideale, o persino se sei solo qualche giorno in ritardo nel metterti in fila, potresti non avere alcuna possibilità a dispetto del fatto di essere un ottimo candidato e una scelta eccezionale. A loro non importa. Per loro questo non è un problema. Non si tratta di cattiveria: è solo una scelta di business intelligente, una necessità generata dalla loro popolarità e dal loro successo.

Questo è un problema di gravità. Non ci puoi fare nulla. Se vuoi inseguire una di queste società alla moda, allora devi stare al loro gioco e sperare di avere quello che ci vuole per vincere. Ricordati che vogliono assumere persone eccezionali e che potrebbe essere un ottimo posto in cui lavorare se riesci a farcela. Tutto questo ti dice che se vuoi lavorare in una società alla moda, devi collegarti alle persone che ci lavorano già utilizzando le conversazioni prototipo di cui abbiamo parlato. Una connessione personale potrebbe aiutarti molto. Dovrai comunque affrontare il processo di selezione, ma avrai un qualche aiuto. Non stiamo dicendo di non provarci. Molti dipendenti delle società alla moda amano il loro lavoro, quindi potrebbe valerne la pena,

ma devi essere brutalmente onesto con te stesso per quanto riguarda le tue possibilità.

Come dovrebbe essere

Avrai sicuramente notato che mancano job description come:

- cerchiamo candidati a cui piacerebbe collegare la propria visione del lavoro con quella della vita;
- cerchiamo candidati che credano che un buon lavoro possa essere individuato attraverso un esercizio adeguato dei propri punti di forza;
- cerchiamo candidati con elevata integrità, capacità di imparare rapidamente e alta motivazione intrinseca. Vi possiamo insegnare tutto il resto.

Nel nostro mondo perfetto è così che dovrebbe essere.

Invece ecco come funziona: le società pubblicano queste job description contorte che praticamente non descrivono nulla di utile sul lavoro per il potenziale collaboratore. Poi le circondano con commenti ridicoli sui supereroi e sul coraggio. Nessuna delle job description che abbiamo trovato su Internet sembra affrontare qualcuno degli argomenti di cui abbiamo discusso fin qui. Non affrontano i problemi più profondi del perché lavoriamo o a che cosa serve il lavoro. È un miracolo che qualcuno voglia candidarsi per questi lavori.

Ricordati che i life designer non lavorano sui problemi di gravità. Non abbiamo intenzione di "aggiustare" le inserzioni di lavoro su Internet. Ma non preoccuparti. Anche se le job description postate su Internet sono praticamente inutili, costituiscono comunque un punto di partenza potenziale nella tua conversazione con le istituzioni che rappresentano.

La consapevolezza è un fattore chiave del Life Design, e questo è vero specialmente quando stai progettando la tua

carriera. Quando sei consapevole del processo coinvolto nella selezione, nella scrittura delle job description, nella lettura dei curriculum, nei colloqui (dal punto di vista del datore di lavoro) il tuo tasso di successo nell'ottenere un'offerta di lavoro cresce molto. L'empatia è un elemento cruciale del design thinking e provarla nei confronti del povero incaricato della selezione sepolto sotto una montagna di curriculum - e comprenderlo - ti aiuterà a elaborare una ricerca di lavoro più efficace.

Per farsi assumere è necessaria una semplice, ma importante, azione di reframing.

Convinzione limitante: *dovresti focalizzarti sul tuo bisogno di trovare un lavoro.*
Reframe: *dovresti focalizzarti sul bisogno del selezionatore di trovare la persona giusta.*

La morale è che non esiste un lavoro perfetto per cui sei perfettamente adatto, ma puoi rendere molti lavori abbastanza perfetti.

1. Da un rapporto del 2015, *The Recruitment Power Shift: How Candidates are Powering the Economy,* CareerBuilder.

8
Progettare il tuo lavoro dei sogni

Convinzione limitante: *il mio lavoro da sogno è là fuori che mi aspetta.*
Reframe: *progettare il tuo lavoro da sogno attraverso un processo di ricerca attiva e co-creazione.*

Se il tuo lavoro dei sogni non sta sull'uscio di casa ad aspettarti quando torni, dove lo troverai? Prima di tutto, chiariamo che non esiste il lavoro dei sogni. Niente unicorni. Niente pasti gratis. Là fuori ci sono molti lavori interessanti in organizzazioni di valore, popolate da persone appassionate che sgobbano per fare un lavoro onesto. Ci sono buoni lavori in buoni posti con buoni colleghi e ce ne sono almeno un paio di questi che potresti far diventare abbastanza perfetti da poterli amare veramente. Questi sono i "lavori dei sogni" che possiamo aiutarti a trovare, ma praticamente tutti ti sono invisibili perché fanno parte del mercato del lavoro sommerso.

Come abbiamo detto, non ti consigliamo di limitarti a Internet per trovare un lavoro. Negli Stati Uniti, solo il 20% di tutti i lavori disponibili compare nelle inserzioni su Internet, o nelle inserzioni nel loro complesso. L'80%, un bel 4 su 5, non è disponibile attraverso il processo standard della ricerca di lavoro. È un numero sorprendente, e non stupisce che così tante persone si sentano frustrate e rifiutate quando cercano lavoro.

Come puoi entrare in questo mercato del lavoro sommerso? Be', non puoi. Nessuno può. Non si può entrare nel mercato del lavoro sommerso: è aperto solo alle persone che sono già connesse nella rete di relazioni professionali in cui quel lavoro risiede. È un gioco riservato agli interni, ed è praticamente impossibile entrare in quella rete in veste di persona in cerca di lavoro, ma è possibile farlo in qualità di investigatore sinceramente interessato: qualcuno che cerca la storia (e non il lavoro). Ecco come funziona. Il fatto che la tecnica più efficace che puoi usare per imparare quale genere di lavoro vuoi fare (i prototipi realizzati con l'intervista di Life Design di cui abbiamo parlato nel *Capitolo 6*) sia anche il migliore, se non l'unico, sistema per entrare nel mercato del lavoro sommerso nel settore che ti interessa – una volta che te ne rendi conto – è una coincidenza meravigliosamente felice.

Kurt – quello con i master di Yale e Stanford e trentotto candidature attentamente preparate e zero offerte – è stato scoraggiato dalla sua mancanza di successo con i metodi tradizionali per trovare un lavoro. Ha deciso che era il momento di applicare il design thinking alla sua ricerca. Ha smesso di inviare candidature e ha iniziato a condurre delle interviste di Life Design. Ha intrapreso cinquantasei autentiche conversazioni prototipo con persone che era sinceramente interessato a incontrare. Queste cinquantasei conversazioni hanno dato seguito a sette diverse offerte di lavoro di alta qualità, e un lavoro dei sogni (del tipo vero, non immaginario), che ha ottenuto. Ora lavora a tempo pieno per una società, con orario flessibile, un breve tragitto da casa, una paga decente e un lavoro che per lui è ricco di significato, nel settore del design ecosostenibile. Ha ottenuto l'accesso alle opportunità prodotte da quelle sette offerte *non* domandando un lavoro, ma chiedendo della vita delle persone, cinquantasei volte.

Ricorda, tutto quello che vuoi da un'intervista di Life Design (che funzioni da conversazione prototipo) è imparare

qualcosa riguardo a un particolare tipo di lavoro o ruolo, perché ti aiuti a scoprire se vuoi *in un momento successivo* tentare anche tu di ottenere un lavoro di quel tipo. Nel momento in cui conduci la conversazione, non *cerchi* il lavoro, ma *cerchi solo* la storia. “Aspettate un minuto” starai pensando. “Mi avete appena raccontato come Kurt ha ottenuto sette offerte dalle cinquantasei interviste di Life Design. Com’è successo? In che modo il semplice cercare la storia si è trasformato nell’ottenere il lavoro?” Bella domanda. Importante. La questione è sorprendentemente semplice.

La maggior parte delle volte, la persona con cui stai parlando fa il lavoro al posto tuo. «Kurt, sembri molto interessato a quello che facciamo qui e da quello che hai detto pare che tu possieda dei talenti che potremmo utilizzare. Hai mai pensato di lavorare in un posto come questo?»

In più della metà dei casi, quando l’approccio che ti abbiamo raccomandato dà luogo a un’offerta, sono loro a fartela. Se non è così, puoi porre una domanda che farà virare la conversazione dall’ottenere una storia all’avere un lavoro.

«Più imparo sulla XYZ Environmental e più gente incontro qui, più diventa affascinante. Mi domando, Allen, quali sarebbero i passi da fare per esplorare la possibilità che uno come me diventi parte di questa organizzazione?»

Ecco qua. Non appena pronunci la domanda «quali sarebbero i passi da fare per esplorare la possibilità che uno come me diventi parte di questa organizzazione?» Allen sa che è arrivato il momento di iniziare a pensare a te in modo critico, come a un candidato. Ciò significa che inizierà a usare il suo cervello giudicante, ma è ok: prima o poi doveva accadere, quindi quando arriva il momento fatti avanti.

Nota che non hai detto: «Wow, questo posto è forte! Avete qualche posizione aperta?». Per le ragioni che ti abbiamo già

spiegato, probabilmente la risposta sarebbe «No». La domanda del tipo *che cosa comporterebbe esplorare la possibilità di* è a risposta aperta (non Sì o No) e incoraggia possibilità che vanno oltre quanto disponibile in questo momento. E si spera che tu la stia ponendo a qualcuno come Allen, con cui hai stabilito una connessione e da cui ti sei guadagnato un certo riguardo, quindi sarà disponibile a offrirti una risposta sincera, ma incoraggiante. In alcuni casi, Allen potrebbe persino dire: «No, non abbiamo niente nel prossimo futuro qui, ma penso che potresti essere un'ottima scelta in una delle nostre società collegate. Hai già conosciuto qualcuno della Green Space? Credo che ti piacerebbe quello che fanno là».

Succede. Continuamente.

A proposito, in sei dei sette posti da cui Kurt ha ricevuto offerte, non ha dovuto chiedere se c'erano posizioni aperte. Ha solo ottenuto le loro storie e loro gli hanno fatto un'offerta. Tutte le offerte, tranne una, erano per posti per cui non c'era un'inserzione di ricerca: facevano parte del mercato del lavoro sommerso. L'unico lavoro per cui era stata pubblicata un'inserzione era quello che poi ha ottenuto, ma l'annuncio non era stato pubblicato prima che avesse già ottenuto un'intervista di Life Design con l'amministratore delegato, che andò veramente bene, quindi al momento in cui fu resa pubblica la ricerca lui era già piazzato.

Ancora una piccola cosa sulla storia di Kurt. Il colloquio finale alla società in cui ora lavora fu con il consiglio di amministrazione, composto da cinque persone. La loro prima domanda fu: «Crede di poter essere efficace nello stabilire partnership con la comunità dell'architettura sostenibile qui? Dopotutto, lei si è appena trasferito dalla Georgia». Guardando le persone al tavolo, Kurt ebbe la felice sorpresa di riconoscere tre dei cinque membri del board come persone con cui aveva già preso un caffè. Rispose: «Be', ho già raggiunto con successo tre di voi. Sarei felice di continuare

questo genere di attività per conto di questa organizzazione». Sì, ha dominato il colloquio. Ma prima di riuscirci ha dovuto fare un sacco di networking.

Le persone: un altro tipo di web

Quando Kurt si è messo veramente al lavoro per infilare una dopo l'altra un sacco di conversazioni prototipo, ha dovuto porsi in relazione con ogni genere di persone per ottenere contatti e segnalazioni su chi aveva bisogno di incontrare. Per riuscirci, ha dovuto "fare network". Ha dovuto sentire i suoi contatti, e i loro contatti, e ha persino dovuto raggiungere sconosciuti che aveva identificato online. Poi ha chiesto a queste persone con chi avrebbe dovuto parlare: quali storie, e di chi, gli sarebbero state utili per imparare di più sull'architettura sostenibile nella zona di Atlanta. È stato difficile. Non era la parte che Kurt preferiva del processo (in realtà non è la parte preferita di nessuno), ma ha funzionato. Ed è assolutamente necessaria.

Un sacco di gente ha un'avversione immediata per il termine networking. Questa espressione suggerisce immagini di individui viscidi ed egoisti, intenti a manipolare gli altri per ottenere qualcosa che non meritano, o di persone meschine che sostengono di essere interessate a qualcuno solo per usarlo e raggiungere qualcun altro. Queste immagini negative sono rafforzate da molti personaggi di film e romanzi, così come da tante persone reali che abbiamo incontrato o di cui abbiamo sentito parlare. La buona notizia è che questi archetipi, anche se non sono privi di esempi nella vita reale, sono di gran lunga la minoranza. Vediamo se possiamo rendere le cose più facili offrendoti un'immagine diversa del networking (una riformulazione).

Convinzione limitante: *il networking consiste essenzialmente nel condizionare la gente, è riprovevole.*
Reframe: *il networking comporta solo chiedere la direzione.*

Pensa all'ultima volta quando stavi camminando per le strade della tua città e un'auto sconosciuta veniva lentamente dalla direzione opposta alla tua. Il finestrino si abbassa e il guidatore, o il conducente, ti rivolge un evidente sguardo di difficoltà. Ora, a seconda di dove vivi, il tuo primo istinto potrebbe essere di abbassarti e metterti al riparo, correre via urlando oppure tirare fuori lo spray al peperoncino, ma per la maggior parte di noi il primo istinto è offrire aiuto.

La persona nell'auto si è persa, e ti sta chiedendo indicazioni per il primo bar, l'entrata dell'autostrada o il parco di divertimenti, o il negozio di antiquariato. Che cosa fai? Be', la maggior parte di noi, se è in grado, indicherà la direzione. Li aiutiamo. Forse ti chiedono altre informazioni sulla tua città, su altri posti che vorrebbero vedere, oppure su com'è il servizio nel bar che gli hai indicato. Se ne vanno e tu prosegui per la tua strada. Come ti senti quando ripartono con le tue indicazioni e informazioni? Ti senti usato? Ti senti offeso se non ti richiamano il giorno dopo, non diventano tuoi amici su Facebook o per il fatto che gli importi più di arrivare al bar più vicino che di come stai? Ovviamente no. Non siete amici. Non avete stabilito una relazione. Quella che provi è soddisfazione per aver aiutato un altro essere umano. Molti studi confermano questo fatto: alla maggior parte di noi piace rendersi utile. È scritto nel nostro dna. Siamo creature sociali, e aiutarci l'un l'altro è una delle cose che ci fa sentire meglio.

Kurt non sapeva come muoversi nel settore dell'architettura ecosostenibile di Atlanta. Potresti non sapere come muoverti nella comunità della nanotecnologia di Hong Kong, o della birra artigianale a Wichita, o dell'assistenza infermieristica di pronto soccorso a Seattle. Quindi che cosa fai? Chiedi indicazioni a uno del posto. Ottenere segnalazioni di persone la cui storia potrebbe essere utile ascoltare è l'equivalente professionale di chiedere indicazioni stradali. Quindi procedi: chiedi la strada. Non. È. Un. Problema.

L'obiettivo del networking è partecipare a una rete. Detto in poche parole: significa semplicemente entrare in una determinata comunità che sta avendo una conversazione specifica (come per esempio l'architettura ecosostenibile). Ogni dominio dell'attività umana è tenuto insieme da una rete di relazioni tra persone. Persone vere. Quella rete è il tessuto che sostiene, racchiude e tiene insieme quella parte della società. Il "network" di Stanford, di cui facciamo parte, tiene insieme Stanford. Il "network" della Silicon Valley è quella comunità a maglie larghe di persone della Costa Occidentale degli Usa che ha consentito la crescita dell'imprenditorialità tecnologica. La maggior parte degli individui ha contemporaneamente un network professionale (di colleghi) e uno personale (di amici e familiari). Il modo più comune di essere introdotti nei network professionali è attraverso quelli personali. Non si tratta di favoritismo: è solo un comportamento comune. L'uso dei network personali o professionali per iniziare nuovi elementi a una conversazione comunitaria è una buona cosa. I network esistono per sostenere la comunità di persone che si occupa di fare un lavoro, ed è l'unica via di accesso al mercato del lavoro sommerso.

Parlando di World Wide Web, dobbiamo dire che il networking è un'attività nella quale Internet può veramente trasformare la tua ricerca di un lavoro. Non grazie alle inserzioni che vengono pubblicate in rete, ma usando Internet

per individuare e raggiungere le persone di cui vuoi ascoltare la storia. Bella, una studentessa che si è laureata con noi qualche anno fa, ci ha chiamato solo per dirci quanto fosse felice e quanto questo approccio abbia funzionato per lei. Era riuscita a capire che cosa le sarebbe andato bene (investimenti di impatto globale in Asia) e aveva progettato la sua strada verso tre grandi offerte in quel campo, accettandone una in una sconosciuta azienda di abbigliamento in Cambogia; e ci sono volute solo duecento conversazioni per riuscirci. Duecento. In soli sei mesi. Davvero.

Bella ci ha raccontato che è stata in grado di individuare e raggiungere più della metà di quelle persone semplicemente utilizzando Google e LinkedIn. LinkedIn ha profondamente trasformato la possibilità di trovare le persone che state cercando. Esistono numerosi libri e corsi online per imparare a diventare un professionista di LinkedIn (alcuni dei quali offerti dalla società stessa). Usali. Diventare una superstar nell'utilizzo di Google e LinkedIn è il modo in cui Internet può fare la differenza per te (e non essere il buco nero in cui invii innumerevoli candidature).

Concentrati sull'attrarre offerte, non sul cercare un lavoro

Ogni anno, negli Stati Uniti, la National Association for Colleges and Employers (NACE), una non profit fondata nel 1956, raccoglie dati sui nuovi laureati e sull'impiego, come per esempio lo stipendio medio per i neolaureati, le principali capacità richieste dai datori di lavoro e anche ciò che i neolaureati cercano quando si parla di trovare un lavoro. Indovina qual è stata la prima considerazione dei laureati nel 2014 quando stavano cercando un impiego?[1]

La natura del lavoro

Lo stipendio e i buoni rapporti con i colleghi vengono al secondo e terzo posto a completare questa tripletta completamente disfunzionale.

Ecco il problema con questo scenario: non c'è modo di conoscere la vera natura di un lavoro prima di esserci tanto vicino da ottenerlo. È impossibile. Dato che così tante job description sono problematiche e imprecise, la maggior parte delle persone giudica un lavoro "sbagliato" ancora prima di candidarsi (e prima di sapere veramente che cosa sta rifiutando). È uno spiacevole problema del tipo uovo-gallina che può compromettere molto le tue opportunità potenziali. Ecco perché la riformulazione più importante quando stai progettando la tua carriera è questa: tu non cerchi mai un *lavoro*, cerchi un'*offerta*.

> **Convinzione limitante:** *sto cercando un lavoro.*
> **Reframe:** *sto inseguendo un certo numero di offerte.*

A prima vista questa potrebbe sembrare una distinzione poco importante, ma invece è critica. Cambia tutto: da quale lavoro prendere in considerazione, a come scrivere le lettere di accompagnamento e i curriculum, a come gestire le interviste, fino a come chiudere l'accordo e ottenere le opportunità che stavi cercando. L'impatto più forte di questo reframe avviene sul tuo atteggiamento mentale. Ti trasforma da una persona che deve decidere se accettare o no un lavoro (del quale non sai nulla) a una persona che è curiosa di scoprire che genere di offerta interessante sarà in grado di trovare in quell'organizzazione. Ti fa passare dal giudizio all'esplorazione. Dal negativo al positivo; ed è una differenza enorme.

Quando stai "cercando" un lavoro, la tua attenzione il tuo comportamento per ottenerlo sono incentrati sul convincere l'istituzione ad assumerti e a comunicarle che quello è il tuo lavoro definitivo, quello che vuoi sin dalla nascita. Devi convincere la/le persona/e incaricata/e della selezione che tu e la job description siete perfettamente adatti l'un l'altra (uniti dal cielo, nessuno dei due può vivere senza l'altro, dovete stare insieme o altre cose del genere). Dato che in realtà non sai molto sulla "natura" del lavoro, devi simulare il tuo entusiasmo per far funzionare la cosa. In altre parole, o menti o non ti candidi.

E a nessuno piace mentire.

Invece, quando stai cercando di ricevere un'offerta e non un lavoro, quando il tuo obiettivo passa da trovare un lavoro a ricevere quante più offerte possibili, tutto cambia. Non devi fingere. Puoi essere genuinamente curioso sul lavoro perché è assolutamente vero che ti piacerebbe avere l'*opportunità* di valutare un'offerta. Non è una questione di semantica: è una questione di autenticità. Quando riformuli la ricerca di lavoro in una ricerca di offerte, finisci con l'essere più autentico, energico, tenace e positivo mentre dai la caccia alla tua prossima posizione od opportunità. E, ironicamente, questo aumenta le tue probabilità di ricevere un'offerta. Le persone non assumono curriculum, assumono altre persone. Persone che a loro piacciono. Che sono interessanti. E sai quali sono le persone che a tutti noi interessano di più (che si tratti di un appuntamento o di un potenziale dipendente): quelle che sono più interessate a noi.

Dipende tutto dalla curiosità, uno degli atteggiamenti più importanti del Life Design. Che tu stia cercando il tuo primo lavoro, di cambiare carriera o di procurartene una seconda, devi essere genuinamente curioso. Questo è il vero succo delle conversazioni e delle esperienze prototipo. Essere aperti e curiosi riguardo alle opportunità. Noi lo chiamiamo

«aspirare alla meraviglia nascosta». Il che significa che devi chiederti: «Esiste il 20% di probabilità che in questa organizzazione ci sia qualcosa che mi interessa? Esiste un 10% di possibilità?». Se la risposta è sì, non vuoi scoprirlo? Ovviamente sì, e questo desiderio ti consente di mostrare un genuino interesse e la volontà di scoprire la meraviglia nascosta in un'organizzazione che altrimenti avresti scartato senza motivo, alla prima analisi, come non adatta a te.

Non puoi conoscere la *natura del lavoro* fino a che non hai condotto ulteriori indagini, finché non hai ottenuto un'offerta. Non puoi dedurla da una job description fasulla. Non puoi conoscerla a causa di nozioni preconcette su come deve essere *quel* lavoro, o lavorare per *quella* società.

Raramente ti capiterà di conoscere tutte queste cose su un lavoro prima che ti venga offerto, quindi dai la caccia a tutte le offerte possibili. Tutto quello di cui hai bisogno è la possibilità che ci sia qualcosa che fa per te. Ecco tutto, solo una possibilità. E può darsi che un giorno, quando il NACE stilerà il proprio studio annuale su che cosa cercano i neolaureati in un lavoro, la prima cosa non sarà la sua natura. Sarà la meraviglia nascosta. Riguarderà più la possibilità che i preconcetti.

La favola del lavoro dei sogni

Kurt ha intavolato delle conversazioni sincere e ha trovato un buon lavoro che è stato in grado, successivamente, di trasformare in un lavoro eccellente. Anche tu puoi fare lo stesso. Sappiamo che è difficile. Sappiamo che ci vuole parecchio lavoro e qualche volta fa paura. Tuttavia è anche incredibilmente interessante ed è l'unico modo che conosciamo per penetrare nel mercato sommerso del lavoro. In un certo senso, è anche una questione di numeri: più

connessioni realizzi, più prototipi fai girare, più opportunità si trasformeranno in offerte.

Considera le alternative.

Trentotto candidature per zero offerte.

Cinquantasei conversazioni per sette offerte e un fantastico network professionale.

Quale approccio ti piace di più? Sta a te.

Utilizzare il design thinking per ottenere il tuo primo lavoro, trasformare quello che hai, scegliere il prossimo e creare una carriera che integri la tua visione del lavoro e della vita è molto più che possibile. In realtà te lo raccomandiamo, perché nella favola del lavoro non ci sarà nessun principe azzurro pronto a salvarti. L'idea che il tuo lavoro da sogno esista già, completamente formato e in attesa che tu lo scopra, è una favola.

Devi progettare il tuo lavoro-molto-vicino-a-un-sogno nello stesso modo in cui progetti la vita: pensando come un designer, generando opzioni, realizzando prototipi e facendo le migliori scelte possibili.

E imparando a vivere in quelle scelte.

1. https://test.naceweb.org/about-us/press/faq/.

9
Scegliere la felicità

Progettare una carriera e una vita richiede non solo di avere un gran numero di opzioni e di buone alternative, come abbiamo detto, ma anche l'abilità di fare buone scelte e di viverle con fiducia, il che significa accettarle e non avere ripensamenti. Indipendentemente dal punto di partenza, dallo stadio della vita e della carriera in cui ci si trova, da quanto eccezionali o pessime si percepiscano le circostanze che si vivono, siamo pronti a scommettere il nostro ultimo dollaro che tutti hanno lo stesso obiettivo nel loro Life Design.

La felicità.

Chi non vorrebbe essere felice? Noi vogliamo esserlo, vogliamo che i nostri studenti siano felici, e vogliamo che anche tu sia felice.

Nel Life Design essere felici vuol dire *scegliere* la felicità.

Il che non vuol dire che dovresti usare una bacchetta magica per andare nel tuo luogo felice. Non è questo che intendiamo per felicità. Vogliamo che tu sia felice con le tue scelte, perché nel Life Design il segreto della felicità non è fare la scelta giusta, è imparare a scegliere bene.

Puoi svolgere al meglio tutte le attività necessarie per il Life Design - ideazione, realizzazione di prototipi e azione - e ottenere alcuni piani alternativi veramente interessanti, ma questo non ti garantirà di essere felice e di ottenere quello che vuoi. *Forse* finirai con l'essere felice e ottenere quello che vuoi, e *forse* no. Diciamo *forse* perché essere felici e ottenere quello che si vuole non ha a

che fare con i rischi futuri e le incognite o con lo scegliere o meno le giuste alternative; ha a che fare con il modo in cui si sceglie e si vivono le scelte una volta adottate. Tutto il tuo duro lavoro può essere annullato da scelte pessime. Non tanto dal fare la scelta sbagliata (è un rischio, ma onestamente non così grande, e di solito è possibile recuperare) quanto dal considerare in modo sbagliato il tuo processo decisionale. Nel Life Design, adottare un processo decisionale che sia buono, salutare e intelligente è fondamentale per un risultato finale felice. Molte persone utilizzano un modello di scelta che le taglia fuori da gran parte delle intuizioni più importanti e che impedisce loro di essere felici con le proprie scelte dopo che le hanno fatte. Noi lo verifichiamo continuamente, e anche gli studi affermano che molte persone garantiscono a se stesse un risultato infelice a causa del modo in cui si accostano a quell'importante fase del design che è la scelta.

Scegliere bene, invece, ti assicura praticamente un risultato felice e pieno di vita, e inoltre ti offre più opzioni e un futuro migliore.

Convinzione limitante: *per essere felice devo fare la scelta giusta.*
Reframe: *non esiste la scelta giusta, solo un buon modo di scegliere.*

Il processo di scelta nel Life Design

Nel Life Design, il processo di scelta ha quattro fasi. Per prima cosa, *raccogli e crea* alcune opzioni, poi *restringi* la tua lista alle alternative che si collocano al vertice, poi finalmente *scegli* e infine, ultimo ma non meno importante, *soffri* sulla scelta che hai fatto. *Soffri* sul fatto se hai

scelto bene o meno. In realtà, ti incoraggiamo a trascorrere infinite ore, giorni, mesi o persino decenni a soffrire.

Stiamo scherzando. Anche se le persone possono trascorrere anni soffrendo per le loro scelte. È una perdita di tempo. Ovviamente noi non vogliamo che tu lo faccia e questa non è la quarta fase del processo di scelta nel Life Design.

La quarta fase del processo è *lasciar andare* le opzioni inutili e *andare avanti*, in modo da abbracciare pienamente le nostre scelte e ottenerne il massimo.

Per distinguere tra un buon processo di scelta, che sfocia in risultati con alte probabilità di essere felici e un numero maggiore di prospettive future, e un cattivo processo, che è la precondizione per un'esperienza infelice, dobbiamo comprendere ciascuna di queste fasi.

Fase 1: raccogli e crea opzioni

La raccolta e la creazione di opzioni sono state l'argomento di questo libro fino a questo punto. Possedere delle buone intuizioni su se stessi, esplorare le opzioni su come entrare

in contatto con il mondo e realizzare esperienze prototipo sono i modi in cui il tuo processo di Life Design genera idee, alternative e opzioni realistiche che puoi perseguire (tutte ovviamente con un atteggiamento curioso alla ricerca della meraviglia latente e un'inclinazione più verso l'azione che verso un'eccessiva teorizzazione). In questo capitolo non parleremo ulteriormente della generazione di opzioni, se non per dirti (ancora) di mettere per iscritto la tua visione del lavoro e della vita, creare mappe mentali, elaborare i tuoi tre Progetti Odissea alternativi e realizzare le tue conversazioni ed esperienze prototipo. Puoi usare questi strumenti per la generazione di opzioni in qualsiasi area della vita.

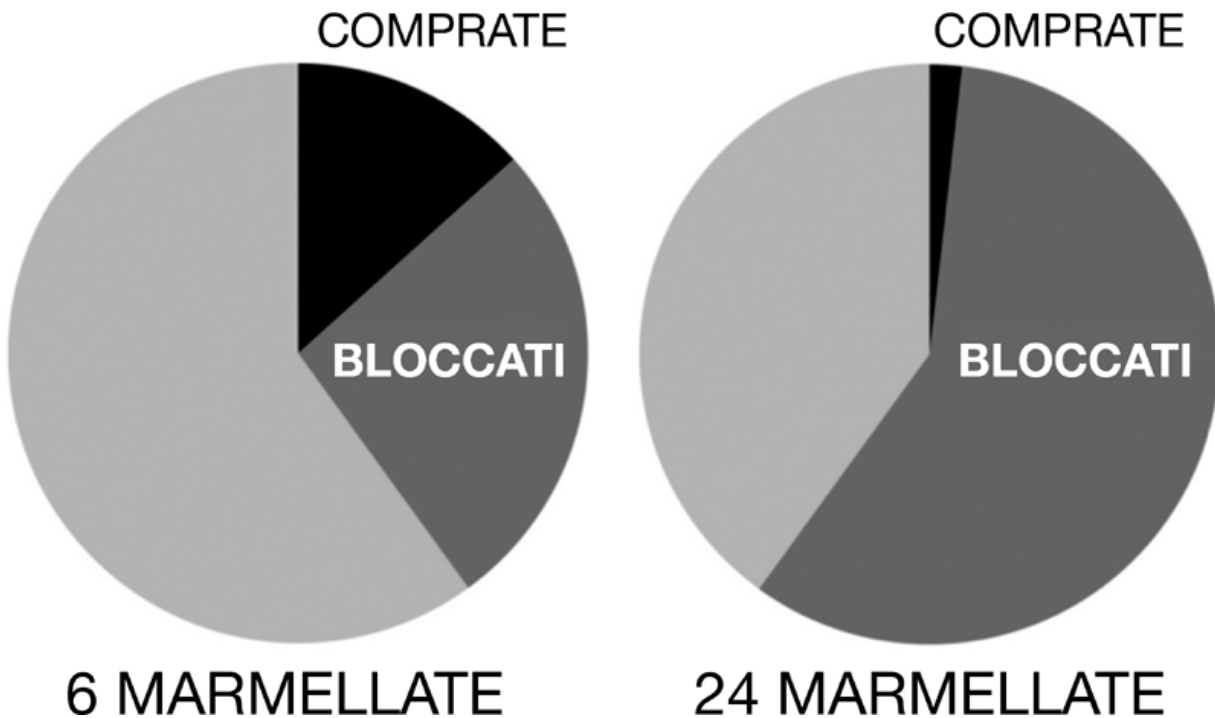
Fase 2: restringi la lista

Alcune persone sentono di non avere abbastanza (o alcuna) opzione. Altre, e in particolar modo i designer, sentono di averne anche troppe. Se ne hai troppo poche, allora torna ai suggerimenti di cui abbiamo già parlato (Fase 1) e investi il tempo necessario per coltivare più idee e opzioni. Per realizzare una lista che ti piaccia veramente ci potrebbero volere settimane o mesi, ma questo va bene. Dopotutto, è della tua vita che ti stai occupando, e non succederà tutto in una notte.

Ora, una volta generata una nutrita lista di opzioni, è probabile che tu ti stia dibattendo tra le possibilità. Passa in rassegna tutte le tue idee, i suggerimenti offerti dagli altri e tutte le cose che potresti fare con la tua vita, e… può essere un'attività schiacciante. Ti ritrovi incapace di scegliere, o perlomeno di scegliere con fiducia, e questo può farti pensare di aver fatto qualcosa di sbagliato. Di non aver fatto "compiti a casa" a sufficienza e di non aver compreso abbastanza bene le tue opzioni. «Se solo *avessi* informazioni migliori e un quadro più chiaro di queste

opzioni, *allora* saprei quale scegliere.» E così ti dai da fare con più ricerche, interviste e prototipi. E non funziona. Non funziona perché, anche se a volte non avere abbastanza informazioni può essere un problema concreto, raramente è la questione centrale. Quasi tutti noi, quando siamo vicini a una decisione importante, abbiamo fatto i nostri compiti a casa. Possiamo non sapere tutto quello che c'è da sapere - in realtà tutte le nostre indagini ci rendono più chiaro il fatto che non sappiamo quello che dovremmo sapere, quindi siamo abbastanza sicuri che un altro po' di ricerche sarebbero d'aiuto - ma non è questo il punto. Se sei come la maggior parte di noi, allora la ragione per cui il tuo processo di scelta è bloccato non ha a che fare con le tue conoscenze, ma con la lunghezza della tua lista e con le tue relazioni con tutte quelle opzioni. Possiamo rendere più chiaro questo concetto osservando il modo in cui le persone scelgono la marmellata.

La professoressa Sheena Iyengar della Columbia Business School è una psicoeconomista specializzata in decision making. Il suo famoso "studio della marmellata" è stato realizzato utilizzando varie specialità in un negozio di alimentari. Una settimana, i ricercatori hanno allestito un tavolo nel negozio che metteva in mostra sei differenti specialità (con gusti eleganti come kiwi-arancia, fragola-lavanda… abbiamo reso l'idea). Poi si sono messi a osservare come reagivano i consumatori: chi si fermava a guardare e, tra questi, chi comprava veramente qualche vasetto di marmellata. La prima settimana, con sei marmellate in esposizione, il 40% dei clienti si fermava a guardare le sei varietà e circa un terzo ne comprava una: circa il 12-13% dei clienti.

Qualche settimana dopo, i ricercatori sono tornati con ventiquattro marmellate. Stesso negozio. Stessa tempistica. Questa volta il 60% dei clienti del negozio si è fermato al tavolo, un aumento del 50% rispetto a quando ne avevano esposte solo sei! Ma con ventiquattro marmellate in mostra, solo il 3% dei clienti ne ha comprata una.

Che cosa ci dice questa ricerca? Prima di tutto che AMIAMO le opzioni («Wow! Ventiquattro marmellate? Vediamo un po'!»), e, secondo, che non possiamo gestirne troppe («Uhm… così tante… non riesco a decidere. Andiamo a prendere un po' di formaggio»). In realtà, la maggior parte delle menti non può scegliere in modo efficace tra più di tre/cinque opzioni, oltre questo numero la capacità di scegliere comincia ad affievolirsi. Un numero molto maggiore e si blocca completamente. È il modo in cui è concepito il nostro cervello. Siamo attratti dal fatto di avere delle alternative, e la nostra cultura moderna idolatra le opzioni in quanto tali. Procurati un sacco di scelte! Mantieni aperte le tue opzioni! Non restare bloccato! Sentiamo questo genere

di affermazioni in continuazione, e sembrano avere senso, ma non possiamo veramente averne più di tante di queste opzioni. Se ci aggiungi Internet e il fatto che ora possiamo venire a conoscenza di ogni idea e attività del pianeta con una ricerca in Google che dura meno di un secondo, la maggior parte di noi è stata colpita dalla pandemia delle troppe opzioni.

Il punto essenziale è riformulare la tua idea di opzione rendendoti conto che averne troppe in realtà è come non averne nessuna. Se rimani immobilizzato di fronte alla tua spaventosa lista di opzioni, in realtà non ne hai neanche una. Ricorda che le opzioni creano concretamente valore nella tua vita solo quando vengono scelte e realizzate. A questo proposito, spesso diciamo ai nostri studenti che quando un'opzione cresce diventa una scelta. Quindi, quando hai ventiquattro marmellate come opzione, non ne hai neanche una. Una volta compreso che nel processo di scelta ventiquattro equivale a zero (e ragazzi è dura da credere quando amate le vostre opzioni e avete lavorato così duro per scoprirle e raccoglierle), allora sei libero di passare alla fase successiva, *restringere*.

Allora che cosa dobbiamo fare esattamente con tutte queste opzioni? Semplice. Liberarci di alcune di esse. Primo, se salta fuori che un sacco delle tue opzioni si raggruppano in categorie, allora puoi suddividere la tua lista in sottoliste più piccole. Questo potrebbe aiutarti a identificare la prima in classifica per ciascun tipo. Però alla fine ti ritroverai in quel posto sovraffollato da troppe opzioni e dovrai liberarti di un sacco di quelle marmellate. Come? Semplice, depennale dalla lista.

Se hai un elenco di dodici opzioni, cancellane sette, poi riscrivila con le rimanenti cinque e passa alla Fase 3.

La maggior parte dei nostri studenti e clienti impazzisce all'idea.

«Non puoi semplicemente cancellare le opzioni!»

«Che succede se cancello quella sbagliata?»

Comprendiamo. Ma non stiamo scherzando: devi veramente cancellarle.

Ricorda, se hai troppe opzioni in pratica non ne hai neanche una, quindi non perderai nulla. E non cancellerai quella sbagliata. Noi lo chiamiamo *Effetto pizza/cinese*. Tutti lo abbiamo già provato. Ed mette la testa fuori dall'ufficio e dice: «Hey Paula, stiamo uscendo per il pranzo, vuoi venire?».

«Sicuro!»

«Dobbiamo scegliere tra pizza e ristorante cinese: hai delle preferenze?»

«No, va bene tutto!»

«Ok, allora pizza.»

«Un momento - aspetta - voglio il cinese!»

In questo genere di situazione, quando hai dato la prima risposta («Va bene tutto») lo pensavi veramente. Non sapevi di avere una preferenza finché una decisione non voluta è intervenuta come un *fatto compiuto*. Solo dopo che la scelta è stata identificata, sei diventato consapevole della tua preferenza. Quindi, in realtà non puoi perdere quando accorci la lista di opzioni. Se hai cancellato quella sbagliata, te ne renderai conto. Può darsi che tu debba cancellarne sette su dodici e riscrivere una nuova lista di cinque prima di rendertene conto, ma lo scoprirai prima che sia troppo tardi. E se scopri di non poter scegliere tra le cinque alternative, allora verifica quale delle due ragioni - molto diverse tra loro - sta dietro a questa situazione. Il motivo più comune è che sei ancora in pena per aver perso quelle sette opzioni e ti rifiuti di lasciarle andare. Se è il tuo caso, allora fai tutto quello che è necessario per accorciare la tua lista. Brucia l'elenco delle sette, lascia riposare tutto per qualche giorno, poi torna alla lista di cinque e trattala come LA lista (non quella abbreviata), ma alla fine vai avanti. Se, tuttavia, non puoi agire in base alla lista di cinque perché non puoi identificare una preferenza o una

distinzione significativa tra loro, allora: Hai Vinto! Hai appena scoperto di avere in mano una Situazione in Cui Non Si Può Perdere. Il che significa che tutte le cinque opzioni hanno un valore strategico per te, senza differenze reali. Funzioneranno tutte, il che ti consente di scegliere in base a considerazioni secondarie (il tragitto è più semplice, il logo è super, danno feste più eccitanti).

La questione è che tu vuoi lasciare il negozio con qualche marmellata.

Fase 3: scegli saggiamente

Ora, una volta svolto il lavoro preparatorio di raccogliere e poi restringere (e sì, vuoi raccogliere un sacco di opzioni, nonostante ciò generi un sovraccarico, perché stai scegliendo dalla lista migliore), comincia la parte difficile. Scegliere concretamente.

Per scegliere bene, dobbiamo comprendere come lavora il nostro cervello quando scegliamo. Da dove arrivano le buone scelte e come sapere quando ne abbiamo una di fronte? Fortunatamente viviamo in un'era di progresso senza precedenti nelle ricerche sul cervello e stiamo imparando moltissimo sul modo in cui pensiamo, ricordiamo e decidiamo. Nel 1990, John Mayer e Peter Salovey scrissero un fondamentale articolo che lanciò il concetto di "intelligenza emotiva" e proposero che il nostro quoziente energetico (QE) fosse altrettanto - e in molte situazioni ancora più - importante del nostro quoziente d'intelligenza (QI), che misura l'intelligenza cognitiva.[1] Daniel Goleman ha reso popolare l'idea nel suo libro *Intelligenza emotiva*, dando vita a un fenomeno culturale.[2] Intelligenza emotiva è un'espressione che tutti hanno sentito, e che ormai tengono in conto, anche se pochi comprendono pienamente che cosa significa, e ancora meno imparano a usarla e ne traggono beneficio.

Si è scoperto che la parte del cervello che entra in funzione per determinare le nostre scelte migliori è costituita dai gangli basali. Queste strutture appartengono all'area più antica del nostro cervello e quindi non hanno connessioni con i centri verbali, cioè non comunicano attraverso le parole, ma con le sensazioni e i collegamenti con l'intestino. Quella vecchia e buona sensazione di pancia. Goleman si riferisce alle memorie che danno forma a questa funzione di guida alle scelte del nostro cervello definendole "la saggezza delle emozioni", espressione con la quale intende le esperienze accumulate su che cosa ha o non ha funzionato per noi nella vita, e su cui ci basiamo per valutare una decisione. La nostra saggezza ci viene quindi resa disponibile in via emotiva (sensazioni) e intestinale (reazioni delle viscere). Quindi, per prendere delle buone decisioni dobbiamo avere accesso alle nostre sensazioni e alle reazioni manifestate dal nostro intestino di fronte alle alternative.

Ricordate quella reazione istintiva di rimanere bloccati su una decisione: ho bisogno di più informazioni! Ora ci possiamo rendere conto che *non è proprio* quello che ci serve. A mettersi in mezzo e impedire la connessione con le nostre sensazioni e il nostro intestino riguardo una decisione è il nostro cervello ficcanaso, che ci parla continuamente e tenta di immaginare una strada. È molto importante avere a disposizione buone informazioni, fare parecchi compiti a casa, prendere appunti, elaborare fogli elettronici e confronti, parlare con gli esperti ecc. ecc. ecc. Ma una volta che il lavoro è fatto - guidato dalla nostra corteccia prefrontale che dirige le funzioni di codifica, elencazione e categorizzazione - abbiamo bisogno di accedere a quel centro di saggezza in cui la nostra conoscenza emozionale ben informata ci può aiutare a distinguere la scelta migliore per noi.

Definiamo "discernimento" quel genere di processo decisionale che impiega più di un metodo di conoscenza. Noi

utilizziamo perlopiù la conoscenza cognitiva, tutte quelle belle informazioni oggettive e organizzate che vi consentono di prendere bei voti a scuola; ma possediamo anche altri tipi di conoscenza, come quelle forme affettive intuitive, spirituali ed emozionali. A queste si devono aggiungere la conoscenza sociale (in relazione agli altri) e quella cinestetica (del nostro corpo). Una terapista incredibilmente brava, amica di Dave, sapeva sempre che si stava avvicinando a questioni importanti con un cliente quando il suo ginocchio sinistro cominciava a farle male. Lei non sapeva perché fosse proprio il suo ginocchio sinistro, ma nel corso di anni di pratica attenta ha iniziato a fidarsi di quello che il suo ginocchio aveva da dirle. Dato che aveva imparato a fidarsi di questa parte del suo corpo, era in grado di prendere decisioni migliori, offrendo un servizio migliore ai propri clienti grazie all'accesso a questa consapevolezza.

Il punto fondamentale della Fase 3 è prendere decisioni con discernimento applicando più di un metodo di conoscenza, e in particolare non limitandosi a utilizzare il giudizio cognitivo da solo, che è molto informato ma non affidabile. Non stiamo suggerendo però di prendere solo decisioni emotive. Tutti noi conosciamo esempi di persone messe nei guai dalle emozioni (sebbene di solito si tratti di impulsi emotivi e questo è un genere completamente differente di situazione), quindi non ti stiamo suggerendo di sostituire il tuo cervello con il cuore o le viscere. Ti stiamo invitando a integrare tutte le tue facoltà di decision making e a essere sicuro di fare spazio affinché i tuoi metodi di conoscenza intuitivi ed emotivi possano affiorare nel processo.

In altre parole, non dimenticare di ascoltare anche il tuo ginocchio, l'intestino o il cuore.

Per fare questo è necessario istruire e far maturare l'accesso e la consapevolezza dei tuoi metodi di conoscenza emotiva/intuitiva/spirituale (o comunque tu voglia definire questi aspetti affettivi della nostra umanità condivisa). Per secoli, il percorso più comune verso questo genere di

maturità è stato quello delle pratiche personali come il diario, la preghiera, gli esercizi spirituali, la meditazione, le pratiche fisiche integrate come lo yoga e il tai chi e così via.

Non abbiamo lo spazio, né pretendiamo di avere l'esperienza, per dirigerti nella formazione del tuo insieme di pratiche personali, ma ti incoraggiamo a farlo. Il motivo per cui queste pratiche aiutano ad attingere alla propria saggezza interna nel discernere le buone decisioni ha a che fare con la natura di questo genere di intuizioni. Le forme di conoscenza emotiva, intuitiva e spirituale sono di solito sottili, calme e persino timide. È raro che le persone riescano ad accedere alla loro saggezza più profonda correndo in giro qualche ora prima di una scadenza e parlando un sacco o navigando nel web. Si tratta di una cosa più intima e tranquilla. Le pratiche sono solo questo: pratiche. Entrambi pratichiamo regolarmente, ogni mese, specialmente durante i periodi in cui non siamo sotto pressione e possiamo concentrarci solo sulla pratica e sul recupero dell'equilibrio e della forza. Il momento giusto per guadagnarsi la maturità con la pratica non è durante i play off, quando le cose sono stressanti e impellenti. Il decision making è stressante, quindi il momento migliore per prepararsi a prendere buone decisioni è quando non ce ne sono in vista. Quello è il momento in cui potete investire nella vostra intelligenza emotiva e maturità spirituale, in modo che questi muscoli siano forti e allenati quando sarà l'ora delle decisioni e della competizione.

Il momento migliore per prepararsi alla Fase 3 è mesi o anni prima della scelta. Ciò significa che il momento migliore è proprio ora: oggi è il giorno migliore per iniziare quell'investimento.

Ecco una tecnica specifica da Fase 3 che potete provare e che enfatizza l'accesso alla saggezza delle vostre emozioni: Groccare.

Groccare

Nel classico della fantascienza degli anni Sessanta *Straniero in terra straniera*, Robert Heinlein ha inventato il termine "groccare" per descrivere il metodo di conoscenza utilizzato dai marziani. Significa comprendere qualcosa profondamente e completamente, al punto da sentire di essere diventati un tutt'uno con essa. A causa della sua rarità, i marziani non comprendono che cos'è l'acqua e che cosa vuol dire bere: loro la groccano. Ora "groccare" ha assunto un uso comune più culturale, in cui "Lo/a grocco" è una specie di "Ho capito" ma più forte. Significa *Ho capito*, ma con gli steroidi: sono un tutt'uno con ciò che ho capito.

Quando alla fine sei riuscito a fare una scelta tra la lista ristretta di alternative, hai valutato le questioni in senso cognitivo e contemplato le alternative dal punto di vista emotivo e meditativo, allora potrebbe essere il momento di groccare. Per groccare una scelta, non devi pensarci: devi diventarla. Diciamo che hai tre alternative. Prendi ciascuna di esse e smetti di pensarci. Scegli, per due o tre giorni, di essere la persona che ha preso l'Alternativa A. Ora la scelta A è la tua realtà. Quando ti lavi i denti al mattino, lo fai avendo scelto A. Quando sei fermo al semaforo, stai aspettando di procedere verso una destinazione legata al vivere nell'Alternativa A. Potresti anche non parlare alla gente di questo, non dire cose del tipo "Oh sì, a maggio mi trasferisco a Pechino!", perché queste affermazioni in seguito potrebbero causare confusione. Ma hai afferrato l'idea: vivere nella tua testa come la persona *nell'Alternativa A*. Tu non stai *pensando* all'Alternativa A dalla tua realtà attuale, in qualità di decisore in difficoltà. Stai vivendo con tranquillità come se avessi scelto A. Dopo uno, due o tre giorni di questo esercizio (la durata sta a te ed è questione di gusto), prenditi un giorno o due per ridiventare il tuo sé normale e resettarti. Poi fai la stessa cosa con l'Alternativa B e poi un altro reset, poi

con l’Alternativa C. Poi un altro momento di reset e infine un’attenta riflessione su come sono state quelle esperienze e su quale di quelle persone preferiresti essere. Questa tecnica non è garantita (nessuna di questo genere lo è), ma qui l’intento è consentire alle tue forme alternative di conoscenza - emotive, sociali, intuitive - di trovare spazio per esprimersi e fare da complemento alla conoscenza cognitiva e valutativa che, se sei come la maggior parte di noi, è la forma dominante di pensiero e di scelta utilizzata.

Fase 4: lascia andare e vai avanti

Prima di discutere la fase “lasciar andare”, è importante ricordare brevemente perché la Fase 4 non è “soffrire”. Soffrire è tipo così:

«Ho fatto la cosa giusta?»

«Sono sicuro che sia proprio la decisione migliore?»

«E se invece avessi scelto l’opzione n. 4?»

«Mi chiedo se potrei tornare indietro e ripensarci.»

Se non hai idea di quello di cui stiamo parlando considerati insolitamente fortunato, ringrazia i tuoi genitori per averti dotato di una buona chimica neurale, e passa oltre. Ma se sei come la maggior parte di noi si tratta di domande familiari. Quando diciamo «e l’ultima fase è… soffrire sulle decisioni più e più volte!» ascoltiamo parecchi grugniti di assenso, che sono un segnale della nostra umanità condivisa in questa esperienza di prendere decisioni. Il motivo per cui soffriamo è che teniamo alle nostre vite e a quelle degli altri. Queste decisioni sono importanti, e noi vogliamo fare del nostro meglio per dare al futuro la sua possibilità migliore. Vogliamo prendere buone decisioni. Ovviamente, però, non possiamo sapere se abbiamo scelto bene perché le incognite sono sempre là fuori e nessuno di noi può vedere il futuro in modo chiaro. Quindi come sconfiggere l’agonia post decisione?

La nostra predisposizione mentale a prendere buone decisioni è importante quanto la decisione stessa. Sembra ovvio che il miglior modo di essere felici con una scelta sia fare la migliore possibile. Semplice, no? Solo che è impossibile. Non si può fare "la scelta migliore" perché non sei in grado di valutarla finché le conseguenze non saranno pienamente dispiegate. Puoi lavorare per prendere la decisione migliore dato quello che è possibile sapere in un determinato momento, ma se il tuo scopo è "fare la scelta migliore" allora non sarai in grado di valutarla finché non l'avrai fatta. L'impossibilità di saperlo ti tiene concentrato sul dubbio di aver fatto la scelta giusta, e fa in modo che continui a passare in rassegna le alternative non scelte. Questo intendiamo per soffrire. E tutto quel continuo passare in rassegna assorbe la soddisfazione per la scelta compiuta e ti distrae dal trarre energia da essa.

Daniel Gilbert di Harvard ha studiato questi argomenti e ha dimostrato l'effetto di *lasciar andare* le tue opzioni in uno studio che ha valutato il modo in cui le persone decidono su diverse stampe di Monet.[3] Ha chiesto di valutare cinque differenti stampe dell'artista secondo la preferenza da 1 a 5. Diceva di avere alcune copie gratuite delle stampe valutate ai numeri 3 e 4 - qualunque esse fossero - e lasciava che i soggetti se le portassero a casa. Ovviamente la maggior parte delle persone prendeva quella che aveva valutato al numero 3. Quello che è interessante è che ad alcune persone fu detto che in seguito avrebbero potuto scambiare la stampa scelta con l'altra, mentre ad altre fu negata questa possibilità.

Dopo alcune settimane tornò dai soggetti per un controllo. Le persone che avrebbero potuto scambiare la loro stampa - anche se non l'avevano fatto - risultarono meno felici della loro scelta di quelle che avevano la stessa stampa ma a cui era stato detto che la scelta era irreversibile. Ne deriva che la reversibilità non aiuta a essere felici di una scelta: a quanto pare, anche solo l'invito a riconsiderare e

“tenere aperte le opzioni” ci fa dubitare e svaluta la nostra decisione.

Un momento… in realtà è anche peggio. Nel suo libro *The Paradox of Choice*, il ricercatore Barry Schwartz ci informa che questa subdola, piccola caratteristica del modo in cui il nostro cervello gestisce le decisioni fa anche di più.[4] Quando prendiamo una decisione davanti a molteplici opzioni, o persino quando percepiamo soltanto che esistono molte altre alternative che non conosciamo neppure, la nostra scelta ci rende meno felici. Qui il problema non sono solo le opzioni che avevamo ma che non abbiamo perseguito (quelle che “teniamo aperte”), ma quella montagna di alternative che non abbiamo mai nemmeno avuto il tempo di controllare. La percezione che esistano una marea di possibilità che potrebbero essere migliori ma che non conosciamo è una potente forza contro l’essere in pace con la nostra scelta, perché anche se non sappiamo qual era, *ci doveva essere un’opzione migliore là fuori e io non l’ho colta*. Nel mondo globalizzato di Internet ci sono sempre una valanga di opzioni, quindi oggi siamo più capaci di essere infelici con le nostre scelte di qualsiasi altra generazione della storia.

Evvai!

Il punto essenziale è ricordare che le scelte immaginate non esistono veramente, perché non possono essere messe in pratica. Non stiamo tentando di vivere una vita di fantasia ma di progettare una vita vera e vivibile. Se carichiamo noi stessi del fardello di sapere tutto sulle nostre decisioni e di scoprire ogni opzione possibile (cosa che ovviamente dovresti fare se desideri “fare la scelta migliore”) non decideremo mai. Il Life Design sa che esistono possibilità infinite, ma non è ostacolato da questo fatto; esplora alcune possibilità e poi *agisce iniziando con una scelta*. Solo agendo possiamo costruire la nostra strada verso il futuro. Quindi diventiamo sempre migliori nel costruirla e sempre più bravi nel lasciar andare le opzioni che ormai non ci servono più. (E ora hai la fiducia di sapere che nel futuro potrai

sempre avere altre opzioni proprio come hai avuto queste.) Questa è la chiave per scegliere la felicità ed essere felici con le proprie scelte.

Quando sei in dubbio… lascia andare e procedi.

È veramente così semplice.

Non stiamo dicendo che non dovresti sapere nulla delle strade che hai tralasciato. Non stiamo dicendo che non scoprirai mai qualcosa a metà strada che ti indurrà a tornare indietro e apportare delle correzioni. Quello che stiamo dicendo è che esiste un modo più intelligente di procedere che aumenterà significativamente la tua abilità nell'implementare con successo le scelte, e ti condurrà alla felicità e alla soddisfazione lungo il cammino.

Fai a te stesso il favore di raccogliere un sacco di opzioni, poi di ridurre la lista a una dimensione ridotta e maneggevole (tre o quattro, al massimo cinque), quindi fai la scelta migliore che puoi dati il tempo e le risorse disponibili, vai avanti con questa e costruisci la tua strada. Nota che se fai tutto questo con l'iterazione di prototipi, allora non metti a rischio granché e sarai in grado di fare aggiustamenti prima di lanciarti in un investimento significativo. E una volta che hai fatto una scelta, allora mantienila e mettila in pratica. Quando quelle domande che portano a soffrire strisciano nella tua testa, espelli il pensiero e dirigi la tua energia nel vivere bene le decisioni che hai preso. Ovviamente, mentre procedi fai attenzione e impara, ma non farti cogliere con gli occhi fissi nello specchietto retrovisore del rimpianto.

Questa fase del *lasciare andare* si basa essenzialmente sulla disciplina personale. Armati della tua nuova comprensione del decision making e assicurati di vincere la tua sfida interiore quando sei tentato di rimasticare e ruminare. Trova il sostegno che ti serve per rispettare la tua decisione: un collaboratore di Life Design o un team che ti aiuti a ricordare perché hai fatto una o più scelte, registra sul diario la tua decisione e rileggilo quando ti

senti confuso. Individua quello che funziona per consentirti di apprezzare pienamente le tue scelte.

Convinzione limitante: *la felicità è avere tutto.*
Reframe: *la felicità è lasciar andare quello che non ti serve.*

Lasciar andare afferrando qualcos'altro

Andy era uno studente eccezionale dei corsi di preparazione alla professione medica. Solo che in realtà più che un medico avrebbe voluto lavorare nel settore dell'assistenza sanitaria o diventare un imprenditore tecnologico nel settore medicale. Aveva due idee principali sul suo futuro e una di scorta, e tutte e tre rispondevano alla stessa Grande Missione: rimettere in sesto il sistema sanitario.

Andy si rendeva conto che il sistema sanitario aveva bisogno di una riforma massiccia, con miglioramenti significativi nelle cure preventive e nella gestione del benessere se si voleva ridurre il prelievo sproporzionato che l'apparato esercitava sull'economia e si voleva rimediare all'inaccessibilità dei medicinali per la gran parte della popolazione. Pensava che ci fossero due modi in cui poteva avere un impatto più efficace: diventare un importante consulente di politica sanitaria pubblica, oppure un imprenditore tecnologico nel settore medicale. Mentre tra i suoi amici era fuori moda prendere in considerazione l'idea di farsi coinvolgere nel governo e nel settore pubblico, Andy vedeva chiaramente che solo le persone che potevano regolare le enormi leve di controllo dell'assistenza sanitaria erano in grado di apportare grandi cambiamenti. Per quanto riguarda la tecnologia medicale, sapeva che in quel settore stavano accadendo molte cose e che la nuova tecnologia poteva

favorire cambiamenti di comportamento che potevano imprimere una velocità maggiore, dato che si muovevano alla velocità del mercato e non della politica.

Il suo piano di riserva era "essere solo un dottore". Suona curioso da dire in quel modo, considerato l'alto grado di rispettabilità di cui gode il ruolo di medico nella società, e specialmente nella sua famiglia asiatica estesa, ma è questo che diceva sempre a se stesso. Non stava sminuendo, era semplicemente onesto. Il suo piano di riserva era una polizza di assicurazione nel caso in cui non fosse riuscito a trovare un modo per generare impatti sociali di ampia portata e avesse avuto bisogno di ridirigere i suoi sforzi verso un terreno di gioco più ridotto. Aveva considerato che di sicuro i singoli dottori possono avere un impatto all'interno della loro pratica, e magari anche nel loro ospedale o nella loro regione. Forse questo era un percorso per offrire un esempio splendente di come avrebbe dovuto essere un'assistenza sanitaria migliore.

Che strada scegliere? In realtà questa non era la decisione più difficile. Andy era convinto che la strada della politica fosse quella di maggiore impatto potenziale e la più interessante, quindi era quella che voleva seguire. La scelta difficile era: come farlo? Sarebbe dovuto andare direttamente dalle scuole superiori a frequentare un master in salute pubblica e poi diritto a Washington? O andare alla facoltà di medicina e ottenere prima la sua laurea e poi il master? Sapeva che nella cultura medica i dottori sono riveriti e che i loro consigli su tutte le questioni del settore hanno molto più peso di quelli dei non dottori. Non credeva in realtà che ottenere una laurea in medicina lo rendesse un politico migliore, ma voleva veramente fare la differenza ed era disposto a prendere in considerazione gli 8-10 anni che ci sarebbero voluti per aumentare la sua credibilità (4 anni per ottenere la laurea e 4-6 anni di internato per l'abilitazione).

Per lui era una decisione difficile. Dieci anni per iniziare a fare quello che gli interessava gli sembravano un tempo incredibilmente lungo.

Andy continuava a rigirare la questione nella testa, ma non riusciva a prendere una decisione che lo facesse sentire bene. Appena decideva di prendere il suo master subito e iniziare, cominciava a dirsi: «Ma… se non mi ascoltano, questa partenza rapida non sarà di alcun beneficio!». Girava e girava. E continuava a rincorrere i propri pensieri in un ciclo senza fine. Ha detto che gli sembrava che il suo cervello fosse incollato su una ruota per criceti, che cigolava girando tutta la notte.

Andy smise di pensare alla decisione e la groccò. Quando lo fece, scoprì che la scuola di medicina lo faceva sentire meglio di quanto non accadesse con il master. Mentre se ne andava in giro impersonificando il ragazzo che sarebbe diventato un dottore, Andy Scuola di Medicina scoprì di provare preoccupazione per quei dieci anni, ma poi si trovò a pensare: "Sì, è un periodo lungo. Ma sono veramente determinato a raggiungere questo obiettivo: esercitare un impatto sul sistema sanitario. So che il percorso che sto intraprendendo significherà fare *tutto quello che posso* per prepararmi bene e fare del mio meglio. Il problema sarà ancora enorme da qui a dieci anni, non corro il rischio di perderlo. Semplicemente, non credo potrei vivere con me stesso se non facessi del mio meglio". Al contrario, quando Andy Scuola di Politica si pose la domanda «Che succede se nessuno mi presta attenzione senza una laurea in medicina?» non trovò una buona risposta. Si sentì semplicemente male.

Quindi decise di andare alla scuola di medicina e dedicare i successivi dieci anni a diventare un medico abilitato, praticamente solo per essere un policy maker più credibile nel futuro. Ok, quindi la scelta era fatta. Missione compiuta. Giusto?

Sbagliato.

Andy doveva ancora implementare la Fase 4: lascia andare e vai avanti. Si rese rapidamente conto del perché abbiamo chiamato così questo passo. Il segreto per lasciar andare è muoversi. Limitarsi a lasciar andare è una cosa incredibilmente difficile da fare, qualcuno direbbe impossibile. Per esempio, proprio ora concentratevi su tutto quello che volete *tranne un cavallo blu*. Qualunque cosa facciate, non pensate o guardate un cavallo blu. Niente cavalli a pois blu. Niente unicorni blu. Niente piccoli pony blu con una sella a strisce bianche e rosse e nastri rosa sulla coda.

Per favore, continuate a non vedere un cavallo blu per i prossimi sessanta secondi.

Ok, com'è andata? Se siete come tutti quelli con cui abbiamo lavorato, siete stati travolti da cavalli blu. Ecco il problema del lasciar andare: si tratta più di un invito a non fare che ad agire, è più una non-azione che un'azione e il vostro cervello la odia allo stesso modo in cui la natura aborre il vuoto. Quindi la chiave per lasciar andare è muoversi e afferrare qualcos'altro. Concentrate la vostra attenzione su una cosa, non tentate di distoglierla da un'altra.

Quindi in che modo Andy si sarebbe liberato della preoccupazione e del turbamento per il fatto che stava per perdere dieci anni? Come liberarsi da tutte quelle immagini di lui che otteneva il suo master in soli due anni e attraversava l'anticamera del Congresso diventando il nuovo esperto di politica sanitaria? Andy si rese conto che il modo per uscirne era entrarci e si domandò: «Come posso avvicinarmi ed entrare nella parte del dottore?».

Non appena fatto questo, Andy si accorse che la sua scelta Andy Scuola di Medicina gli aveva appena offerto un piano di riserva gratis: diventare un dottore. Sapeva che negli Stati Uniti gli studenti in medicina cominciano a esercitare già nei primi anni di studio e che tutti gli anni di tirocinio sono spesi a fare lavoro clinico. Che genere di

specializzazioni sarebbero state più importanti per la politica sanitaria? Quali scuole di medicina avevano i legami più forti con Washington ed erano affiliate a un master in politica sanitaria? Quale genere di istituzione gli avrebbe insegnato di più: una clinica locale? Un grande ospedale? Una piccola città? Una grande? Non appena ebbe iniziato a cogliere quello che la sua formazione medica avrebbe potuto offrire e come lui avrebbe potuto sfruttarlo al meglio, gli vennero in mente tonnellate di idee e parecchie domande interessanti a cui dare risposta. Immaginando il suo percorso, diede alla sua mente il permesso di lasciar andare. E… gli vennero in mente un sacco di modi in cui avrebbe potuto realizzare conversazioni ed esperienze prototipo collegate alla politica dell'assistenza sanitaria nel suo ruolo di studente di medicina e tirocinante.

Andy era un allievo modello.

Niente più criceto nella ruota

I designer non soffrono. Non sognano quello che avrebbe potuto essere. Non fanno girare la loro ruota. E non sprecano il loro futuro sperando in un passato migliore. I life designer vedono l'avventura in qualsiasi vita stanno costruendo e vivendo in questo momento. Questo è il modo in cui si sceglie la felicità.

E, veramente, esiste qualche altra scelta?

1. Peter Salovey e John D. Mayer, *Emotional Intelligence*, in «Imagination, Cognition and Personality», 9, 1990, pp. 185-211.
2. Daniel Goleman è l'autore di *Emotional Intelligence*, Bantam, New York, 1995 (tr. it. *Intelligenza emotiva*, Rizzoli, Milano, 2011) - e del libro successivo *Social Intelligence. The Revolutionary New Science of Human Relationships*, Bantam, New York, 2006 (tr. it.

Intelligenza sociale, BUR, Milano, 2007) - da cui abbiamo tratto la nozione di "saggezza delle emozioni". Per un riassunto esaustivo e interessante di queste idee rimandiamo ai discorsi di Daniel sull'intelligenza sociale a Google: https://www.youtube.com/watch?v=-hoo_dIOP8k.

3. Per ulteriori informazioni riguardo alle idee di Daniel Gilbert sul "sintetizzare la felicità" si veda il suo discorso ai TED Talk, *The Surprising Science of Happiness*, http://www.ted.com/talks/dan_gilbert_asks_why_are_we_happy e il suo libro *Stumbling on Happiness*, Knopf, New York, 2006.
4. Per altre informazioni sulle idee di Barry Schwartz sulla scelta e lo scegliere, si veda il suo discorso ai TED Talk, *The Paradox of Choice?*, https://www.ted.com/talks/barry_schwartz_on_the_paradox_of_choice?language=it.

10
Immuni dal fallimento

Immaginiamo che esista un vaccino che prevenga il fallimento per sempre. Basta una piccola iniezione e hai la garanzia che la tua vita scorrerà come previsto: nient'altro che acque tranquille e successo dopo successo fino dove è possibile spingere lo sguardo. Una vita intera senza fallimento suona abbastanza bene, no? Nessun disappunto, nessun passo indietro, nessun guaio e nessuna perdita o dolore sembra un buon modo di vivere alla maggior parte di noi. A nessuno piace fallire. Fa sentire malissimo: quella terribile sensazione di affondare alla bocca dello stomaco, l'enorme peso della sconfitta che ti fa sentire come se il tuo petto fosse stato spaccato.

Chi non vorrebbe essere immune dal fallimento?

Sfortunatamente non esiste un vaccino, ed è impossibile non fallire mai. Però è possibile essere immuni dal fallimento. Non vogliamo dire che sarai in grado di evitare l'esperienza di cose che non funzionano come avresti voluto, ma intendiamo diventare immuni alla grande maggioranza di sensazioni negative che appesantiscono inutilmente la tua vita. Se usi le idee e gli strumenti di cui abbiamo parlato fino a qui ridurrai il tuo cosiddetto tasso di fallimento, il che è ottimo, ma noi stiamo cercando qualcosa di molto meglio della semplice riduzione dei fallimenti. Stiamo cercando l'immunità da essi.

Per progettare una vita che valga la pena vivere, abbiamo sperimentato soluzioni diverse. Utilizzando l'approccio della curiosità siamo usciti nel mondo e abbiamo incontrato alcune persone interessanti. Abbiamo collaborato attivamente

con amici e familiari e realizzato prototipi ricchi di significato di alcuni coinvolgimenti con il mondo. Durante tutto questo viaggio di Life Design l'inclinazione all'azione ci è diventata familiare, e ogni volta che abbiamo un dubbio sappiamo che è ora di *fare* qualcosa.

Nel frattempo hai sviluppato qualcosa che gli psicologi positivi come Angela Duckworth chiamano perseveranza o determinazione.[1] Gli studi della Duckworth sull'autocontrollo e la determinazione dimostrano che questa è un indicatore del potenziale successo migliore di quanto non lo sia il QI. L'immunità dal fallimento ti offre determinazione da vendere.

È importante pensare a noi stessi come a life designer che sono curiosi, orientati all'azione, e a cui piace realizzare prototipi e costruire la propria strada verso il futuro. Tuttavia, quando si adotta questo approccio al progetto della propria vita si può andare incontro al fallimento. Di fatto, sei destinato a fallire più con questo approccio che con qualunque altro. Quindi è importante capire che cosa significa "fallimento" nel nostro processo e come raggiungere quella che abbiamo definito immunità dal fallimento.

La paura del fallimento incombe in maniera così importante nell'esperienza di vita. Sembra collegata al modo in cui la gente tende a definire la propria vita come buona o cattiva. Lei è una persona di *successo* (evvai, buono!). Lui è stato un *fallimento* (buu, cattivo!). Se la vedi in questo modo, nessuno vuole essere un fallimento. Immaginiamo che al nostro funerale ci sarà un qualche giudice esterno (o un comitato) che valuterà se siamo riusciti ad avere successo o abbiamo finito per fallire.

Fortunatamente, se stai progettando la tua vita, non puoi *essere un fallimento*. Puoi fare esperienza di qualche prototipo o coinvolgimento che non ha raggiunto il suo scopo (ha "fallito"), ma ricorda che erano stati progettati perché potessi imparare qualcosa. Una volta che sei diventato

una persona che fa Life Design, vivere questo processo creativo in divenire fa sì che tu non possa fallire, stai solo facendo progressi e imparando dai diversi tipi di esperienza offerti dal fallimento e dal successo.

Fallimento infinito

Abbiamo fiducia che ormai sia chiaro che realizzare prototipi per disegnare la tua vita è un ottimo sistema per avere successo prima (nelle cose veramente importanti), fallendo più spesso (nelle piccole esperienze di apprendimento a bassa esposizione). Una volta messo in atto il ciclo prototipo-iterazione per un certo numero di volte, inizierai veramente ad apprezzare il processo di apprendimento attraverso gli incontri prototipo che altri potrebbero chiamare fallimento. Per esempio, un giorno appena prima dell'inizio del nostro corso di Life Design, Dave fece un importante cambiamento a uno degli esercizi per la classe. Aveva avuto un'idea e voleva solo provarla. Non aveva neanche avuto il tempo di dirlo a Bill, che la sentì nello stesso momento degli studenti. Dopo che Dave ebbe annunciato l'esercizio (mai tentato prima) e gli studenti ebbero iniziato a lavorarci, Bill andò da Dave e disse: «Che bello! Adoro il fatto che tu voglia fallire miseramente davanti a ottanta studenti! Non so se questo esercizio funzionerà, ma adoro che tu ne abbia fatto un prototipo!». Dave e Bill sono arrivati a fidarsi del processo di Life Design al punto che non hanno mai neanche avuto una conversazione su quale fosse il *modo giusto* per gestire la classe. Quando veramente ti appropri dell'approccio di design thinking finisci con il pensare diversamente qualunque cosa.

Questo è il primo livello di immunità dal fallimento: essere predisposti all'azione, fallire velocemente ed essere così chiari sul valore di ciò che si apprende da un fallimento che il dolore sparisce (e ovviamente imparare

velocemente e incorporare i miglioramenti). A proposito, quell'esercizio in classe ha funzionato molto bene, e poi abbiamo deciso comunque di abbandonarlo e ritornare alla versione precedente perché era più efficace. Che successo!

Esiste un intero ulteriore livello di immunità dal fallimento che definiamo "Grande Immunità dal Fallimento" e viene dall'essere arrivati a comprendere la vera grande riformulazione del design thinking. Pronti? Nel progettare la tua vita vivi la vita stessa, perché la vita è un processo e non un risultato.

Compreso questo, hai capito tutto.

Convinzione limitante: *giudichiamo la nostra vita dal risultato.*
Reframe: *la vita è un processo, non un risultato.*

Il fatto che stiamo continuamente crescendo dal presente nel futuro, e quindi stiamo sempre cambiando, è una realtà. E con ciascun cambiamento arriva un nuovo progetto. La vita non è un risultato; è più come una danza e il Life Design è solo un buon insieme di passi. La vita non è mai finita (finché non è finita) e il Life Design non è mai finito (finché tu non sei finiti).

Il filosofo James Carse ha scritto un libro interessante, *Giochi finiti e infiniti*,[2] in cui sostiene che praticamente tutto quello che facciamo nella vita appartiene a due categorie: o è un gioco finito - in cui giochiamo *seguendo le regole* per vincere - o un gioco infinito, in cui giochiamo *con le regole* per la gioia di continuare a farlo. Prendere il massimo dei voti in chimica è un gioco finito. Imparare come è fatto il mondo e qual è il nostro posto in esso è un gioco infinito. Allenare tuo figlio a vincere una gara è un gioco finito. Fare in modo che arrivi a fidarsi del tuo amore incondizionato è un gioco infinito. La vita è piena

di giochi di entrambe le categorie. (Con il termine “giochi” non intendiamo qualcosa di banale o infantile. In questo contesto “giochi” indica semplicemente il modo in cui agiamo nel mondo e l’importanza che diamo alle nostre azioni.) Tutti quanti giochiamo contemporaneamente e continuamente giochi finiti e infiniti. Gli uni non sono meglio degli altri. Il baseball è un gran gioco, ma non funziona senza regole, vincitori e perdenti. L’amore è un gioco infinito, quando è giocato bene va avanti per sempre e tutti giocano per farlo continuare.

Che cosa ha a che fare tutto questo con il Life Design? Solo questo: quando ricordi che stai continuamente giocando il gioco infinito di diventare sempre di più te stesso e di progettare come esprimere la tua unicità nel mondo, non puoi fallire. Con questa attitudine mentale di gioco continuo non solo diventi sostenitore della possibile riduzione dei fallimenti, sei veramente immune da esso. Sicuramente sperimenterai dolore, perdita e pesanti passi indietro, ma non sminuiranno la tua persona e non li vivrai come “fallimenti” esistenziali dai quali non ci si può riprendere.

Essere e fare

Per millenni, gli uomini hanno lottato con la difficoltà di bilanciare la concentrazione su se stessi come *esseri umani* (più diffusa nelle culture orientali) con quella di *umani che agiscono* (prevalente nelle culture occidentali). Essere o fare? Il Vero Me Interiore o l’Immagine di Me (esterna) di Successo? Quale dei due? Il Life Design ci insegna che è una falsa dicotomia. Dato che la vita è un problema intricato che non “risolveremo” mai, ci limitiamo a concentrarci sul diventare migliori nel viverla costruendo la nostra strada verso il futuro. La figura che segue, pensiamo, è un modo più facile per immaginare il processo:

Quando fai del Life Design, parti dal punto in cui sei (*Capitoli 1*, *2* e *3*). Poi generi un sacco di idee (piuttosto che stare ad aspettare di avere l'idea del secolo), sperimenti le cose facendole (*Capitoli 4*, *5* e *6*) e poi fai la scelta migliore che puoi (*Capitolo 8*). Mentre fai tutto questo, compreso adottare scelte che ti avviano su un determinato percorso per un certo numero di anni, coltivi diversi aspetti della tua personalità e identità che sono generati e nutriti da quelle esperienze: fai crescere il tuo

sé. Così facendo energizzi un ciclo di crescita molto produttivo, che si evolve naturalmente dall'essere al fare, al divenire. Poi tutto si ripete quando la quasi-te versione del tuo sé (il tuo nuovo "essere") compie la prima azione e così via.

Se noi abbiamo il giusto atteggiamento mentale, tutti i capitoli della vita - quelli splendidamente vittoriosi, ma anche quelli dolorosi e insoddisfacenti - mantengono in vita questo ciclo. Secondo questo modo di sperimentare le cose, avrai sempre successo nel gioco infinito di scoprire e far interagire la tua vita con il mondo.

E questo atteggiamento è una dose veramente massiccia della nostra versione del vaccino per l'immunità dal fallimento.

Convinzione limitante: *la vita è un gioco finito con vincitori e perdenti.*
Reframe: *la vita è un gioco infinito senza vincitori né perdenti.*

Ora starai pensando che tutto questo suona bene, ma nel mondo reale non è così semplice. Noi crediamo (e lo abbiamo visto in altri e sperimentato di persona) che tu possa veramente vivere in un modo che ti consenta di riformulare i fallimenti, trasformare le battute di arresto e vivere una vita più felice e ricca di significato. Questa non è solo la nostra versione del pensiero positivo: è uno strumento di design che è fondamentale per il Life Design.

Il fallimento è solo la materia prima per il successo. Tutti facciamo casini. Tutti abbiamo debolezze. Tutti sperimentiamo dolori di crescita. Tutti noi abbiamo almeno una storia dentro in cui abbiamo riformulato un particolare fallimento, in cui abbiamo cambiato la nostra prospettiva e abbiamo constatato come in quel preciso momento il nostro

fallimento si è trasformato nella migliore cosa che ci sia mai successa.

Tutti abbiamo la nostra storia di redenzione. Una vita perfettamente pianificata, che non ti sorprende, non ti sfida o non ti mette mai alla prova è una vita perfettamente noiosa, non una vita ben progettata.

Accogli i difetti, le debolezze, i grandi naufragi e tutte quelle cose accadute sulle quali non hai avuto il controllo. Sono le cose che rendono la vita degna di essere vissuta e di essere disegnata.

Chiedetelo a Reed.

Vincere, perdere e vincere ancora

Reed aveva sempre voluto fare il rappresentante degli studenti a scuola, per cui ha iniziato a candidarsi per la carica appena ha potuto, alle scuole elementari. Ha perso. Si è ripresentato l'anno dopo, e ha perso di nuovo. Si è candidato ogni anno, in alcuni casi due volte per anno, e ha perso ogni singola volta. Alla fine delle scuole superiori si era candidato, e aveva perso, per tredici volte di fila. In quell'ultimo anno decise di candidarsi un'ultima volta.

A mano a mano che le sconfitte si accumulavano, i genitori di Reed osservavano la situazione con sempre maggiore angoscia. Dopo quattro o cinque sconfitte, quando Reed annunciava «Mi candido di nuovo!» loro impallidivano. Erano abbastanza intelligenti da non scoraggiarlo, ma dentro di loro speravano solo che mettesse fine a quello strazio. Non potevano sopportare di vederlo sperimentare tutti quei fallimenti. A Reed, però, non importava. Certo, odiava perdere, ma non aveva intenzione di cambiare idea. Sapeva che se avesse continuato sarebbe riuscito a capire dove sbagliava e alla fine avrebbe vinto, o perlomeno avrebbe imparato qualcosa di più. Nella sua testa, il fallimento era solo una parte del processo; a ogni sconfitta il dolore diminuiva, il

che gli consentiva di correre dei rischi per vedere se i nuovi approcci funzionavano. Queste esperienze gli avevano dato il coraggio di provare altre cose - gli sport, la recitazione - che in gran parte non erano riuscite bene, ma in un paio di volte sì. Era entusiasta dei suoi successi, ma sarebbe stato contento comunque se anche questi fossero stati un fallimento. I ripetuti fallimenti lo avevano lasciato libero di concentrare le sue energie nel fare la miglior campagna elettorale che poteva. Ognuno di essi era una lezione, quindi quando correva non si preoccupava mai di perdere. Quando alla fine vinse ne rimase entusiasta, ma il punto non è che alla fine ci riuscì, ma che continuò a candidarsi.

Alla fine saltò fuori che questa lezione era più importante di quanto potesse immaginare.

A ventidue anni, a chiunque guardava da fuori sembrava che Reed stesse vincendo nella vita. Boy scout. Rappresentante del suo anno di corso. Quarterback. Ivy League. Quando si laureò in Economia, la sua vita sembrava avviata su un percorso facile di successo dopo successo. Trovò lavoro in un'azienda importante e per i primi anni la sua nuova carriera procedette alla grande.

Il suo lavoro lo obbligava a spostarsi spesso e, mentre era in viaggio nel Midwest, Reed notò uno strano nodulo proprio sotto il collo. Andò in un ospedale a farselo controllare durante la pausa pranzo e quando prese l'aereo per tornare a casa tre giorni dopo, un medico aveva confermato i suoi peggiori timori: morbo di Hodgkin, un cancro ai linfonodi. Quando arrivò a casa iniziò immediatamente la chemioterapia.

Un cancro a venticinque anni non faceva parte del Life Design di Reed, ma adesso era parte della sua vita.

Una vita di esperienze ad affrontare la sconfitta ora lo ripagava. Reed fu in grado di accettare abbastanza velocemente la realtà della sua situazione, e mise tutte le sue energie nel sentirsi meglio. Non rimase bloccato a

chiedersi: «Perché a me?». Né credeva di aver fallito nel rimanere sano. Era troppo indaffarato a preparare una nuova campagna, questa volta per battere il cancro. Nel corso dell'anno successivo non progredì nella sua carriera di consulente come aveva previsto; fu sottoposto a chirurgia, terapia radiante e chemioterapia. Stava anche imparando, a un'età molto giovane, quanto fosse fragile la vita.

Quando le cure furono terminate e il cancro dichiarato in remissione, Reed non aveva idea di che cosa avrebbe fatto. Veramente, aveva un'idea, in qualche modo un po' folle. C'era una piccola cosa nel suo Progetto Odissea della quale non aveva neanche iniziato un prototipo: prendersi un anno di libertà e dedicarsi allo sci. Era combattuto. Tutti i ragazzi americani in corsa per il successo non si prendono un anno libero per dedicarsi allo sci e non fare nient'altro.

Tuttavia Reed non era più il boy scout medio di prima. Aveva appena combattuto una guerra con il cancro, e anche se sapeva che il piano intelligente sarebbe stato quello di tornare a costruire la sua carriera - ed era preoccupato che un anno in più senza lavoro avrebbe rovinato il suo curriculum e la sua vita - decise che voleva *vivere* la sua vita, non solo *pianificarla*.

Fece alcune conversazioni prototipo con uomini d'affari prima di prendere la sua decisione, perché voleva sapere come i futuri responsabili del personale avrebbero visto una scelta di quel tipo, e concluse che avrebbe potuto correre il rischio e che il genere di persone con cui avrebbe voluto lavorare avrebbero considerato la sua avventura sciistica post-cancro come una dimostrazione di coraggio e non di irresponsabilità. Il punto non è che Reed "ha avuto successo nel battere il cancro", ma che è stato in grado di usare la sua immunità al fallimento durante il processo che gli ha permesso di dirigere la sua energia in modo produttivo e di imparare cose che in seguito gli sarebbero state utili. Trasformando il suo problema in un vantaggio, è stato capace di disegnare la migliore vita possibile di fronte a

un’avversità. Un modo per sconfiggere la depressione e la confusione legate al perché accadono brutte cose.

L’immunità al fallimento che aveva iniziato ad apprendere alle scuole primarie gli è tornata utile. Qualche anno dopo, Reed ha deciso di dedicarsi al suo impiego da sogno: lavorare per una società sportiva professionistica, in particolare una squadra della NFL. Non aveva alcuna connessione familiare con quel mondo, ma aveva incontrato un dirigente della NFL al college e lentamente era andato costruendo un network nel mondo dello sport attraverso le conversazioni prototipo. Fece qualche tentativo nel settore, alla ricerca di un lavoro. Il peggio che potesse capitargli era un rifiuto, ma dato che i rifiuti non lo spaventavano più, perché non tentare?

Quando i suoi tentativi fallirono, lasciò perdere e rapidamente rivolse i suoi sforzi al piano alternativo. Finì con l’ottenere un gran lavoro nell’asset management per una società che ammirava molto.

Più di un anno dopo, ebbe finalmente la possibilità di candidarsi a un lavoro per una squadra della NFL, nella negoziazione dei contratti per i giocatori. Tra dozzine di candidati, molti dei quali già con esperienza, riuscì a essere tra i due della selezione finale, ma perse. Non ottenne il lavoro. La cosa gli fece parecchio male, ma di nuovo rivolse rapidamente i suoi sforzi verso un piano alternativo, e ottenne un lavoro in una grande società, nella gestione delle finanze.

Comunque non aveva abbandonato l’idea della squadra professionistica. Nonostante fosse stato scartato, continuò a elaborare prototipi per quella carriera. Restò in contatto con i dirigenti della squadra della NFL e spese centinaia di ore per costruire modelli di analisi innovativi per lo sport, che di tanto in tanto mostrava loro. Questo non era il comportamento abituale per la gente che perdeva il lavoro. E, alla fine, sì: fu assunto da quella stessa squadra della NFL per un lavoro migliore.

Lavorò lì per circa tre anni prima di decidere che gli sport professionistici non erano veramente quello che voleva. “Fallì” ancora e si spostò in una start-up del settore dell’assistenza sanitaria, sicuro che se anche questa cosa non avesse funzionato, la prossima – o magari, quella dopo ancora – sarebbe andata bene.

Ora Reed è completamente immune al fallimento. Non è protetto dal dolore personale o dalle perdite che ne derivano, ma dalle errate convinzioni che esse generano: non crede più di essere un fallimento o che il fallimento lo definisca; in realtà, non crede neanche che i suoi fallimenti fossero tali. I suoi fallimenti lo hanno istruito esattamente come i suoi successi. Gli piace di più il successo, ma accetterà qualunque cosa avvenga e continuerà a fallire sulla strada per il futuro.

Oggi incontrare Reed significa incontrare quello che in ogni senso sembra un giovane uomo di successo. È felicemente sposato, ha una bellissima bambina e un bambino di tre anni deliziosamente irresponsabile. È alto, di bell’aspetto ed è sano. Lui e sua moglie hanno appena comprato la loro prima casa e lui se la passa bene in una grande società nata da poco che si occupa di test genetici e assistenza sanitaria. Di sicuro Reed si sta godendo i suoi successi recenti, ma lui non li vede in questo modo. Perlopiù è grato, e sa che il fatto di avere una buona vita è più una questione di atteggiamento mentale che di livello di successo.

Questo è il vero motivo per cui Reed sta vincendo nella vita.

Esercizio di Riformulazione del Fallimento

È facile descrivere il nobile obiettivo di ottenere l’immunità dal fallimento, ma arrivarci è un’altra questione. Ecco un esercizio per aiutarti: la Riformulazione del Fallimento. Il fallimento è la materia prima del

successo, e la Riformulazione del Fallimento è il processo di conversione di quella materia prima in crescita vera. È un semplice esercizio in tre fasi:

1. registra i tuoi fallimenti;
2. raggruppali in categorie;
3. identifica gli insight per la crescita.

Registra i tuoi fallimenti

Basta scrivere dove hai fatto casino. Puoi farlo guardando all'ultima settimana, all'ultimo mese, all'ultimo anno, oppure stendere la tua Top Ten dei Fallimenti di Tutti i Tempi. Qualunque cornice temporale funzionerà. Se vuoi creare l'abitudine di convertire i fallimenti in crescita, ti suggeriamo di farlo una o due volte al mese fino a che non avrai consolidato un nuovo modo di pensare. La Riformulazione del Fallimento è una sana abitudine che porta all'immunità dal fallimento.

Raggruppa i fallimenti in categorie

È utile raggruppare i fallimenti in tre tipi, in modo da poter facilmente identificare dove giace il potenziale di crescita. I *Pasticci* sono semplicemente questo: errori sulle cose che normalmente fai bene. Non è che non puoi farle meglio, è solo che normalmente fai queste cose nel modo giusto quindi non hai nulla da imparare qui. Hai solo fatto un pasticcio. In questo caso, la risposta migliore è riconoscere il pasticcio, chiedere scusa se è necessario, e andare avanti.

Le *Debolezze* sono fallimenti che accadono a causa dei tuoi errori ricorrenti. Sono gli sbagli che commetti ripetutamente. Conosci bene la fonte di questi fallimenti.

Sono vecchi amici. Probabilmente hai già lavorato per correggerli e ritieni di essere migliorato. Tenta di evitare di rimanere intrappolato in queste debolezze, ma succede comunque. Non ti stiamo suggerendo di rinunciare prematuramente e di accontentarti di una performance mediocre, ma che non c'è molto guadagno nel tentare di cambiare la propria natura. Ovviamente si tratta di un giudizio, ma alcuni fallimenti sono semplicemente una parte della nostra natura, e la migliore strategia è evitarli.

Gli *insight di crescita* sono i fallimenti che non sarebbero dovuti accadere, o che perlomeno non devono succedere la prossima volta. La loro causa è identificabile ed è disponibile un rimedio. Vogliamo dirigere la nostra attenzione qui e non essere distratti dal basso rendimento di rivolgere troppo tempo verso gli altri tipi di fallimento.

Identifica gli insight per la crescita

Qualcuno dei fallimenti della categoria *Insight di crescita* offre inviti a un miglioramento vero? C'è qualcosa da imparare lì? Che cosa è andato storto (il fattore critico di fallimento)? Che cosa si potrebbe fare diversamente la prossima volta (il fattore critico di successo)? Cerca un suggerimento per afferrare l'elemento che la prossima volta potrebbe cambiare le cose. Prendine nota e mettilo al lavoro. Ecco tutto. Una semplice riformulazione.

Ecco alcuni esempi dalla lista di fallimenti praticamente infinita di Dave.

Fallimenti	Pasticcio	Debolezza	Opportunità di crescita	Insight
COMPLE DI LISA 1 SETTIMANA DOPO!	X !!!			
BUDGET ALL'ULTIMO MINUTO		X		
SORPRESA AL TELEFONO			X	INIZIARE LA CHIAMATA CON NOVITÀ E AGENDA
LADRI DELLE TERMITI	X BEL MOMENTO			

Dave si è perso veramente il compleanno di sua figlia Lisa. Di esattamente una settimana. Non riesce a ricordare bene questo genere di cose (una debolezza) quindi usa l'agenda. Ma un anno per errore lo ha scritto sulla settimana sbagliata. Ha pianificato attentamente una bella cena di compleanno con lei, sette giorni dopo la data giusta. È riuscito a scordarsene per una settimana intera, mentre era in viaggio. Pasticcio totale. Strano errore. Non succederà di nuovo. Un altro terribile pasticcio è stato essere derubati. Mentre la casa veniva disinfestata a causa delle termiti, Dave e sua moglie hanno dovuto trasferirsi per tre giorni, durante i quali i ladri sono penetrati in casa e hanno rubato tutto quello che c'era di valore. È stato orrendo. Che cosa è andato storto? Non aveva assoldato una guardia privata per sorvegliare la casa per tre giorni. Ma chi lo fa? La polizia ha detto che era una situazione veramente strana (la maggior parte dei ladri non è disposta a farsi avvelenare a morte per rubare il vostro televisore) e tutti gli amici di Dave avevano fatto disinfestare la casa senza assumere una guardia. Anche se il fallimento era prevedibile, era così insolito che lo ha accettato come un semplice pasticcio. Enorme. Doloroso. E costoso. Ma comunque un pasticcio.

Poi è dovuto restare alzato per metà della notte (di nuovo) per avere pronto il suo budget il mattino successivo. Dave è un noto procrastinatore. Ha un sacco di trucchi per risolvere questo errore persistente e funzionano per un buon 7% del tempo. Ha imparato a girarci intorno per la maggior parte del tempo e a conviverci per il resto. Non perde quasi mai una scadenza, deve solo stare alzato fino a tardi un sacco di volte. Bel risultato. A quanto pare non c'è molto da imparare qui. È lì, continua a farlo. È una debolezza.

È rimasto molto sorpreso per una telefonata con un cliente non molto tempo fa. Dopo aver aperto la conversazione con una domanda di marketing sul progetto su cui stavano lavorando, il cliente ha improvvisamente perso la calma e ha iniziato a gridare. Dave era sbalordito. Non sapeva che l'ingegnere principale del progetto se n'era andato e tutto era un macello. Sebbene fosse la ragione della chiamata, la sua lunga domanda di apertura sul marketing ora era irrilevante, e il cliente era furioso perché stava perdendo il suo tempo. Questo *non* è il genere di errore che di solito Dave commette. In realtà è piuttosto bravo a gestire i clienti e parla al telefono una dozzina di ore alla settimana. Quindi stavolta che cos'era successo? Quando ci ha pensato, si è reso conto che l'errore stava nell'essersi lanciato dritto nell'argomento programmato della telefonata senza prima fare un controllo. Quasi tutte le chiamate di Dave sono programmate con un argomento e una durata strettamente definiti. Di solito ha un notevole successo nel lanciarsi direttamente nell'argomento previsto, ma si è accorto che non lo fa mai quando incontra la gente di persona.

In un incontro dal vivo inizia con un controllo per vedere come sta la persona, che notizie ci sono dal loro ultimo contatto, e conferma sempre l'argomento in agenda prima di lanciarsi nel business. Spesso, durante questo controllo, scopre notizie importanti, ma un po' di tempo fa ha smesso di farlo per telefono (per risparmiare tempo). Saltare questa fase era chiaramente un rischio; soltanto che fino ad allora

non aveva avuto alcun problema. L'*insight* era chiaro: controllare rapidamente le novità e l'agenda, anche durante una telefonata. Ci vogliono solo pochi secondi e può fare un'enorme differenza.

A Dave c'è voluto meno tempo per analizzare questi cinque fallimenti di quanto ce n'è voluto a te per leggere. Questo esercizio non è difficile, ma può offrire grandi ricompense. Se Dave avesse lasciato passare quella pessima telefonata dicendo semplicemente «Bah, qual è il suo problema oggi?» non avrebbe imparato nulla e sarebbe stato a rischio di commettere di nuovo l'errore. Allo stesso modo, se non avesse pensato alle cause di quel terribile furto o dell'essersi dimenticato del compleanno della figlia, sarebbe ancora lì a colpevolizzarsi senza scopo su quelle situazioni, senza nessun fine utile.

Un po' di riformulazione del fallimento può fare molto per costruire la tua immunità al fallimento. Provala.

Non combattere la realtà

Anche se hai il tuo lavoro dei sogni e la tua vita meravigliosa, le cose possono sempre andare storte. I designer conoscono bene le cose che non funzionano come previsto. Quando capisci chi sei, progetti la tua vita e poi la vivi, non puoi sbagliare. Ciò non significa però che non inciamperai o che un particolare prototipo non funzionerà come ci si attende. Tuttavia l'immunità dal fallimento viene dal sapere che un prototipo che non funziona ti lascia comunque con preziose informazioni sullo stato del mondo qui e ora: il tuo nuovo punto di partenza. Quando sorgono degli ostacoli, quando il tuo progresso va fuori strada, quando il prototipo cambia in modo inatteso, il Life Design ti consente di trasformare ogni cambiamento, battuta d'arresto o sorpresa in qualcosa che possa contribuire a chi stai diventando in senso personale e professionale.

I life designer non combattono la realtà. Diventano molto forti progettando la loro strada futura, non importa quello che accade. Nel Life Design non ci sono scelte sbagliate, non ci sono rimpianti. Ci sono solo prototipi, alcuni dei quali hanno successo, altri falliscono e alcune delle nostre lezioni più importanti le apprendiamo proprio da questi, perché sappiamo che cosa costruire la volta successiva. La vita non è questione di vincitori e perdenti: è questione di imparare e prendere parte al gioco infinito, e quando impariamo ad accostarci alle nostre vite come un designer siamo costantemente curiosi di scoprire che cosa succederà dopo.

La sola domanda che rimane è quella che abbiamo già sentito una volta o due: che cosa faresti se sapessi di non poter fallire?

Cose da provare

Riformulazione del fallimento

1. Utilizza il modello sotto, guarda indietro alla scorsa settimana (o mese, o anno) e trascrivi i tuoi fallimenti.
2. Dividili nelle categorie Pasticci, Debolezze o Insight per la crescita.
3. Identifica i tuoi insight per la crescita.
4. Abituati a trasformare i fallimenti in crescita ripetendo questo esercizio una o due volte al mese.

Fallimenti	Pasticcio	Debolezza	Opportunità di crescita	Insight

Fallimenti	Pasticcio	Debolezza	Opportunità di crescita	Insight

Clicca su questo indirizzo https://www.booktobook.it/wp-content/uploads/2019/04/burnett_evans-design_your_life.pdf per scaricare e stampare gli inserti da compilare.

1. Gli studi di Angela Duckworth sulla determinazione e l'autocontrollo sono riassunti in un importantre articolo: Daniel J. Tomasulo, *Grit: What Is It and Do You Have It?*, «Psychology Today», 8 gennaio 2014, https://www.psychologytoday.com/blog/the-healing-crowd/201401/grit-what-is-it-and-do-you-have-it.
2. James P. Carse, *Finite and Infinite Games*, Free Press, New York, 1986; tr. it. *Giochi finiti e infiniti. La vita come gioco e come possibilità*, Mondadori, Milano, 1987.

11
Costruire un team

Ogni grande design è diventato tale perché c’è stato un team che ha portato alla vita quel progetto, prodotto o edificio. I designer credono nella collaborazione totale, perché il vero genio è un processo collaborativo. Progettiamo le nostre vite in collaborazione e in connessione con gli altri, perché *noi* è sempre più forte di *me*. È tutto qui.

Convinzione limitante: *è la mia vita. Devo progettarla da me.*
Reframe: *vivi e progetta la tua vita in collaborazione con gli altri.*

Quando progetti la tua vita, sei coinvolto in un atto di co-creazione. Quando utilizzi il design thinking, l’atteggiamento mentale è profondamente diverso da quello dello “sviluppo di carriera” o della “pianificazione strategica” o persino del “life coaching”. Una delle differenze fondamentali è il ruolo della comunità. Se sei l’unico architetto del tuo futuro brillante, allora pensi a tutto tu e gli dai vita eroicamente: tutto riguarda solo te. Il Life Design riguarda la tua vita, ma non è incentrato su di te: riguarda noi. Quando diciamo che non possiamo farlo da soli, non significa che ci piacerebbe ma che non ce la facciamo e quindi abbiamo bisogno di aiutanti. Ciò che intendiamo è che il Life Design è intrinsecamente uno sforzo comune. Quando ti stai orientando un passo o due alla volta per costruire (non scoprire) la tua strada in avanti, il

processo deve fare affidamento sul contributo e la partecipazione di altri. Le idee e le opportunità che disegni non sono solo presentate a te o raccolte per tuo conto da altri: sono *co-create con te* in collaborazione con l'intera comunità di persone con cui sei coinvolto nella vita. Che ne sia cosciente o meno, ogni singola persona che incontri, coinvolgi, con cui realizzi prototipi o conversi fa parte della tua comunità di design. Alcuni individui particolarmente importanti diventeranno i tuoi collaboratori centrali e giocheranno un ruolo fondamentale nel tuo Life Design, ma tutti contano.

Tutti.

La co-creazione è un aspetto integrale del punto di vista del design, ed è uno dei motivi fondamentali per cui il design thinking funziona. Il tuo Life Design non è dentro di te, ma nel mondo, dove lo scoprirai e creerai insieme agli altri. Le idee, le possibilità, i ruoli e le forme che finirai per vivere non esistono veramente in questo momento in nessuna parte dell'universo. Stanno aspettando di essere inventate, e la materia prima da cui trarle può essere rinvenuta nel mondo e giace principalmente nei cuori, nelle menti e nelle azioni di altri, molti dei quali non li hai ancora incontrati. Uno dei motivi principali per cui tanti approcci tradizionali a questo genere di lavoro non funzionano è perché sono basati sulla falsa convinzione che tu (e tu solo) conosci le risposte, hai le risorse e sai qual è la passione giusta da seguire per ottenere tutto. Conosci il tipo di pensiero di cui stiamo parlando: quello che definisce alcuni obiettivi e li raggiunge. Suona un po' come gli spogliatoi nell'intervallo di una partita: «Andate là fuori! *Potete farcela!*».

Abbiamo detto che sono sciocchezze.

Pensa a Ellen, Janine e Donald nella nostra introduzione. Avevano degliobiettivi. Janine e Donald ne avevano raggiunti molti e con un discreto successo. Ma ciascuno di loro aveva perduto la propria strada. Si domandavano perché non erano

felici, che cosa fare dopo, e non sapevano come dare senso alla loro esistenza. E tutti e tre pensavano di doverlo capire da soli. Non stavano progettando le loro vite, e non stavano usando un team.

Se ti trovi da solo davanti allo specchio tentando di risolvere o immaginare la tua vita, tentando di trovare le risposte giuste, allora dovrai aspettare un bel po'.

Distogli lo sguardo dallo specchio e rivolgilo alle persone che ti circondano. Se hai fatto il lavoro e gli esercizi suggeriti durante tutto questo libro, sei già entrato in contatto con un sacco di persone, molte delle quali appena incontrate. Hai parlato onestamente della tua situazione con altri, dei tuoi valori, della tua visione del lavoro e della vita. Nel tuo Diario dei momenti buoni hai identificato gruppi e individui che fanno parte delle tue attività energizzanti. Probabilmente hai qualcuno che ti aiuta a progettare e ottenere dei feedback sui tuoi piani alternativi di vita. In ognuno dei tuoi prototipi compaiono delle persone in qualità di collaboratori, partecipanti e informatori; potresti non averle considerate come parte del tuo team, potresti aver pensato a loro solo come a persone che erano presenti quando hai fatto o tentato di fare delle cose.

Questo significherebbe non aver colto il punto.

Loro sono parte del tuo team.

Identifica il tuo team

Sebbene tutti coloro che partecipano al tuo sforzo di Life Design in un modo o nell'altro debbano essere considerati membri del tuo team, è utile dare un nome ai diversi ruoli da giocare. E ovviamente certi individui appariranno in più di uno dei ruoli che seguono.

Sostenitori o supporter. Esistono sostenitori di tutti i tipi, età, distanze e dimensioni. Sono semplicemente quelle persone su cui puoi contare per prenderti cura della tua vita. Gente abbastanza vicina perché il loro incoraggiamento ti mantenga in movimento e il loro feedback sia realmente utile. La maggior parte dei tuoi sostenitori sono persone a cui pensi come amici, ma non tutti gli amici sono sostenitori, e qualche sostenitore non è un amico (sono lì per te nel tuo Life Design, ma non sono persone con cui esci). Il numero di sostenitori a disposizione è largamente legato alla tua personalità: questo gruppo può andare da due o tre fino a cinquanta o persino cento persone.

Giocatori. I giocatori sono i partecipanti attivi nei tuoi progetti di Life Design, quelli che riguardano il tuo lavoro e la tua vita, e nei prototipi. Sono le persone con cui fai concretamente le cose; i tuoi collaboratori nel senso classico.

Intimi. Gli intimi comprendono la tua famiglia ristretta e quella allargata, e i tuoi amici più vicini. Probabilmente sono le persone che subiscono maggiormente gli effetti del tuo Life Design e, indipendentemente dal fatto che siano attivamente coinvolti nel tuo progetto, sono quelli che hanno più influenza su di esso. Ti incoraggiamo a mantenerli perlomeno informati, se non coinvolti, sul tuo progetto. Queste persone costituiscono gran parte della tua vita, quindi non lasciarle fuori. Decidere quale ruolo dovrebbero avere nell’ideazione, pianificazione e realizzazione di prototipi può essere difficile. Alcuni potrebbero essere troppo vicini. Altri potrebbero avere una preferenza troppo forte per un determinato risultato per essere considerati obiettivi. E ovviamente alcuni di loro sono i migliori aiutanti che puoi desiderare. Stiamo parlando semplicemente di riconoscere quanto siano importanti queste persone e di identificare un ruolo efficace e appropriato per loro. Cerca di evitare l’errore di lasciarle completamente fuori fino

alla fine; questo raramente funziona per un sacco di ragioni che probabilmente puoi immaginare. Sorprendere tua moglie dicendole che stai pensando di renderti introvabile per il prossimo anno non la renderà entusiasta.

Il team. Queste sono le persone con cui condividi le specifiche del tuo progetto di Life Design e che ti controlleranno nel corso del tempo a intervalli regolari. I candidati più probabili per il tuo team sono tra le persone che hai invitato alle sessioni di feedback sulla presentazione e discussione dei tuoi tre Progetti Odissea a cinque anni.

Hai bisogno di un gruppo di persone che camminino con te mentre elabori il tuo Life Design. Non devono essere i tuoi migliori amici (e in alcuni casi non possono esserlo). Devono solo essere disponibili a esporsi per te, essere attenti e riflessivi in modo utile e avere rispetto e attenzione per il processo, ma non devono essere pieni di consigli e risposte.

Sai di che tipo di persone parliamo: le loro facce ti stanno già venendo in mente. Un buon team è composto da più di due persone e da meno di sei. La situazione ottimale sarebbe da tre a cinque persone. Una sola persona può essere un grande partner o un amico fidato, ma due persone fanno una coppia, non un team. In una coppia ci sono sempre un parlatore e un ascoltatore. Il 100% della risposta a quanto viene detto è sulle spalle dell'altro. Ascolterai sempre quello che ha da dire l'altro, e lui farà altrettanto, e in questo non c'è abbastanza diversità per il genere di collaborazione di cui hai bisogno.

Quando nel circolo ci sono tre persone, si crea una dinamica molto maggiore e può sorgere una discussione ad ampio raggio. Questo processo si crea anche con quattro o cinque, e forse anche con sei persone, e poi tende a cambiare di nuovo. Oltre le sei persone, il tempo per ciascun membro è limitato, scegliere a chi tocca parlare diventa un problema. Dato che il tempo di tutti è limitato e si ascolta meno da

ciascun membro, iniziano a formarsi dei ruoli. Ann diventa quella pratica. Theo difende sempre il tuo lato creativo. In team più grandi, i membri rimangono fissati in un ruolo e la conversazione diminuisce. Per ottenere la migliore dinamica e degli input innovativi provate con un team da tre a cinque persone (e per ogni sessione basterà una maxipizza, il che è sempre un vantaggio).

Ruoli e regole del team

Prima di tutto resta sul semplice. Il team deve concentrarsi sul sostegno a un Life Design efficace: niente di più e niente di meno. Non è il tuo terapista, il consulente finanziario o il guru spirituale. Sono i co-creatori del tuo Life Design. L'unico ruolo che è veramente necessario definire è quello del facilitatore, la persona che organizza quando vi trovate e che cosa fate. Di solito quello sei tu. È meglio se ti occupi tu della pianificazione e delle comunicazioni, in questo modo puoi essere sicuro che il team sia sulla strada giusta e non faccia troppo o troppo poco. Però puoi chiedere a un altro membro di facilitare gli incontri, oppure far girare il ruolo. Quello che conta è che qualcuno tenga d'occhio l'orologio, l'agenda e la conversazione.

Quest'ultima parte - la conversazione - è la più importante. Il ruolo deve essere quello di "facilitatore", non di capo, arbitro o "leader". Non hai bisogno di nessuna di queste figure. Ti serve solo qualcuno che partecipi alla conversazione e controlli il suo svolgimento, assicurandosi che tutti vengano ascoltati, che le idee e i suggerimenti non vadano persi nel rumore e aiutando il team a scegliere quale percorso seguire quando più problemi o considerazioni si presentano contemporaneamente (il che accade spesso). Per quanto riguarda le regole, nei nostri team a Stanford (che chiamiamo "sezioni") ne usiamo solo quattro.

Mantenetevi:

1. **rispettosi;**
2. **riservati;**
3. **partecipativi (niente riserve);**
4. **generativi (costruttivi e non scettici o giudicanti).**

Mentori

I mentori hanno un ruolo speciale nella tua comunità o team di Life Design. Non tutti quelli che stanno leggendo questo libro hanno avuto accesso a una buona esperienza di mentoring, ma qualcuno sì, e invitiamo tutti a provarci. Il tuo sforzo di Life Design sarà molto più efficace se riesci ad assicurarti la partecipazione di qualche mentore. Negli ultimi anni il mentoring è diventato molto popolare, ed eccoti alcune cose che abbiamo scoperto essere più utili per i nostri studenti e clienti al riguardo.

Consigli e opinioni. Noi facciamo una netta distinzione tra consiglio e opinione. Il consiglio è quando qualcuno tenta di aiutarti a capire che cosa pensi. L'opinione è quando qualcuno ti dice che cosa pensa. Per fortuna c'è un modo molto semplice per capire quando stai ricevendo un'opinione piuttosto che un consiglio.

Ogni volta che senti «Se fossi in te» stai ricevendo un'opinione. Quando qualcuno dice «Se fossi in te» in realtà vuol dire «Se tu fossi me». Ecco, questo è il punto dell'opinione: dirti di fare nella tua vita quello che lui farebbe nella tua situazione. Va benissimo se sei identico alla persona che ti offre l'opinione. Se siete gemelli, va bene. Negli altri casi raramente offriamo un'opinione a persone che sono proprio come noi. L'opinione va bene, devi solo stare molto attento a come la prendi. Se decidi di accettarla, scopri e metti alla prova i valori dell'autore,

le sue priorità e i punti di vista e le esperienze che hanno dato forma all'evoluzione delle sue convinzioni in quel caso specifico.

Conosciamo un medico del pronto soccorso che dice enfaticamente a tutti. «Non andate MAI in motocicletta: diventerete dei donatori d'organi!». Considerato che nel suo pronto soccorso vede un sacco di vittime di incidenti in motocicletta, e troppi di loro morire per danni al cervello, si tratta di un'opinione razionale. Ma conosciamo anche un bravo artista della East Coast che trae ispirazione per i suoi quadri di successo dagli incontri ravvicinati ottenuti girando in motocicletta per tutto il paese, da cinquantamila a centosessantamila chilometri all'anno per trent'anni. È convinto che il modo migliore per vedere il mondo e incontrare la gente che ci vive sia da una motocicletta (preferibilmente una Harley-Davidson vecchia scuola). Entrambi hanno ragione. Le motociclette sono più pericolose delle auto. Girare in moto è un modo incredibile per vedere il panorama e incontrare gente. Entrambe le affermazioni sono vere. La cosa importante è come questa opinione si relaziona a te.

Le opinioni sono collegate ad aree di esperienza indiscutibile. Tu vuoi che un esperto ti dia la sua opinione per compilare la dichiarazione dei redditi, o ti dica se per il tuo ginocchio devi sottoporti a un intervento chirurgico o basterà una terapia. Non c'è nessuno che possa darti opinioni da esperto sulla tua vita. A volte le persone sostengono di non aver ricevuto una buona opinione, ma probabilmente non è vero: ne hanno solo ricevuta una non adatta. Un sacco di persone saranno pronte a darti la loro opinione sulla tua vita. Stacci molto attento.

I consigli sono una cosa completamente diversa. Un consiglio è sempre utile. Non avrai mai le idee abbastanza chiare, e trovare qualcuno che ti offra un buon consiglio, lasciandoti regolarmente in uno stato mentale più chiaro e

risoluto, è una cosa di enorme valore. Questo è ciò in cui eccellono i grandi mentori. Ci azzarderemmo a dire che il vero mentoring è incentrato sul dare consigli. Un consiglio inizia invariabilmente con parecchie domande dirette a capire in modo approfondito te, quello che stai dicendo e quello che stai passando. Spesso sembra che i buoni consiglieri ti pongano la medesima domanda da due punti di vista differenti, per essere sicuri di aver compreso bene. Spesso tenteranno di riassumere o riformulare quello che hai detto e chiederanno: «Ho capito bene?». Questo approccio ti dice che sono concentrati su di te, non su di loro.

Il valore dell'esperienza di vita di un mentore nel dare consigli non sta nei fatti e nelle risposte che conosce, ma nell'avere accesso all'ampiezza della sua esperienza e della sua obiettività, che gli permette di aiutarti a vedere la tua realtà in modo nuovo. I buoni mentori usano gran parte del loro tempo ascoltando, poi offrendo una possibile riformulazione della tua situazione che ti consenta di avere nuove idee e giungere alle risposte che funzioneranno per te.

Ovviamente, questa è solo la nostra opinione.

Discernimento. Abbiamo parlato del discernimento nel *Capitolo 9*, quando abbiamo discusso su come prendere buone decisioni utilizzando molteplici metodi di conoscenza. Quando è arrivato il momento di fare delle scelte, i mentori possono apportare un contributo di valore particolare al tuo processo di discernimento. Le decisioni importanti raramente sono facili, e ci sono parecchie considerazioni sulle questioni in concorrenza tra loro e sui compromessi che cospirano per generare un rumore terribile nella tua testa. Quando ti ritrovi con un cervello pieno di rumore è il momento giusto per connetterti a un mentore che possa consigliarti. Costui può stare ad ascoltare e farti tirare fuori tutto quello che hai dentro, e aiutarti a dargli un senso mettendo le cose in ordine di priorità, da quelle veramente importanti a quelle irrilevanti. Un buon mentore farà tutto questo con attenzione

nei tuoi confronti e anche con una certa trepidazione. Dividere le cose e metterle in ordine di priorità sono attività che spesso vanno molto vicino a indirizzare qualcuno verso la scelta che preferiamo; i buoni mentori resisteranno alla tentazione di dirti che cosa fare, o perlomeno ti metteranno esplicitamente in guardia sui rischi di influenzarti. Potrebbero dire: «Bene, ascolta, non sto veramente tentando di dirti che credo che la cosa giusta da fare sia accettare la promozione e trasferirsi a Pechino per un anno, ma noto che tutte le volte che parli della Cina ti accendi e sorridi. Lo hai notato? Se è così, probabilmente dovresti pensarci. Non sto dicendo vai in Cina, credo solo che ci sia qualcosa che vale la pena di approfondire».

La vista a lungo raggio e quella locale. I mentori si presentano sotto molte forme. Alcune persone sono abbastanza fortunate da individuare un mentore per tutta la vita: qualcuno a cui importa veramente la loro vita e che si impegna a camminare accanto a loro per anni e anni. Questo però non è l'unico tipo di mentore di valore. Puoi trovare dei mentori per determinati argomenti (essere genitori, finanze, spiritualità ecc.) oppure *ad hoc* o stagionali (attraversare la gravidanza, il primo ruolo da manager, gestire i genitori anziani, trasferirti in Costa Rica). In questo campo non esistono regole: devi solo stare in allerta per individuare le persone che possano fare da mentore per te.

Ora probabilmente ti starai chiedendo dove trovare tutti questi grandi mentori. (Se non è così, salta questa parte: sei tra i pochi fortunati che sono pieni di mentori.) Noi suggeriamo che esistono molte più persone in grado di fare mentoring che buoni mentori. Là fuori ci sono molte persone con un'esperienza di vita significativa e la disponibilità ad ascoltare e offrire consigli (non opinioni), ma molte di loro non pensano a se stesse come a mentori, oppure non sono dotate delle capacità necessarie per praticare una

conversazione di mentoring. Non è che non siano mentori, semplicemente non sono quelli che noi chiamiamo master.

Ecco dove entra in gioco l'essere un buon *mentee* (colui che riceve il mentoring, *n.d.t.*). Non hai per forza bisogno di un mentore master: certo, sono una gran cosa e se ne trovi uno non mollarlo; ma tutto quello di cui hai bisogno è qualcuno che possa essere un mentore da cui estrarre il contributo che può darti. Quando identifichi qualcuno che pensi potrebbe servirti da mentore, trova il modo di trascorrere un po' di tempo con lui e di dirigere la conversazione sulle aree in cui hai bisogno di aiuto. Più precisamente, chiedigli non tanto di dirti che cosa farebbe, ma di utilizzare le sue intuizioni e la sua esperienza per aiutarti a chiarirti le idee.

«Ehi, Harold, ho veramente apprezzato il modo in cui tu e Louise avete cresciuto i vostri figli, e francamente tutta questa cosa della paternità mi spaventa molto. Posso offrirti un caffè solo per sentire qualcuna delle tue storie su quel periodo?»

Ovviamente Harold dirà di sì (questo approccio è molto simile a quello che abbiamo descritto parlando di avviare conversazioni prototipo, nel *Capitolo 6*). Quando vi troverete insieme, dopo che hai convinto Harold a raccontarti qualche storia bella e qualcun'altra terrificante dei suoi momenti da padre, potrai chiedere: «Mi domando se potresti fare questo per me. Abbiamo un problema con Skippy, e io e Lucy siamo piuttosto perplessi. Che te ne pare se ti racconto che cosa abbiamo pensato, magari potresti darmi una mano a chiarirmi. Penso che Skippy sia abbastanza diverso da tutti i vostri figli, ma tu hai un orecchio da padre allenato e forse potresti aiutarmi a dividere le cose importanti da quelle meno in tutta questa faccenda».

Anche se questo potrebbe essere un ruolo nuovo e diverso per Harold, tenterà di fare del suo meglio e probabilmente ne uscirà bene. Se vira verso l'opinione, limitati a stare ad ascoltare rispettosamente e poi ritorna alla richiesta.

Probabilmente capirà, e se non lo farà non avrai perso niente, potrai sempre sentire qualcun altro. In questo modo potrai costruire la tua riserva di mentori senza dover aspettare che uno dei master compaia all'orizzonte.

Dal team alla comunità

Se sei come la maggior parte delle persone con cui abbiamo lavorato, troverai il tempo trascorso con il tuo team di Life Design molto stimolante e vivificante. Il genere di sostegno e di ascolto sincero e rispettoso che speriamo tu stia sperimentando genera un'abitudine. C'è qualcosa di incredibilmente speciale nell'essere parte di una comunità: è così che si suppone gli uomini dovrebbero vivere.

Una comunità è più che condivisione di risorse e un appuntamento ogni tanto. È rendersi disponibili e investire nella creazione continua della vita di tutti gli altri. Appartenere a questo genere di comunità è un ottimo modo di vivere e noi raccomandiamo caldamente che diventi una pratica continuativa, non limitata ai grandi progetti o all'inizio di qualcosa di nuovo.

Capire quali sono le pratiche che ti aiuteranno a crescere e ad apprezzare la tua vita ben progettata è una parte importante della formula, e la comunità è una pratica che raccomandiamo altamente.

Quindi che cosa intendiamo esattamente per "comunità" quando parliamo di un'esperienza in divenire, e non solo di un team di Life Design composto *ad hoc*? Una volta la maggioranza delle persone si trovava collocata organicamente in una comunità. Veniva cresciuta in una fede o un credo religioso. Era parte di una famiglia allargata che si radunava regolarmente e lo faceva in un modo particolare. Partecipava a una carriera, come quella militare, o aveva una passione, come la scalata, che portava con sé una comunità. Oggi, però, la maggior parte della gente non ha una comunità

a portata di mano, un luogo a cui tornare regolarmente e tenere conversazioni sulla vita. Per essere una "comunità" come la intendiamo noi, devi cercare un gruppo di persone che abbia la maggior parte delle caratteristiche che seguono.

Affinità di scopo. Le comunità sane riguardano qualcosa, non semplicemente stare insieme per il gusto di farlo. La comunità di Dave esiste per diventare persone di maggiore integrità nel vivere la fede in tutti gli aspetti della propria vita. Quella di Bill si riunisce per sostenersi reciprocamente nel diventare padri migliori e uomini più autentici. Le comunità più efficaci hanno una missione esplicita che le mantiene ben indirizzate e in movimento. È molto più facile continuare a muoversi se lo si fa verso qualcosa. Entrambe le comunità di Bill e Dave si declinano in ogni genere di cose - attività sociali, eventi ricreativi e così via - ma c'è sempre quella Stella Polare che le riporta al "perché siamo qui".

Incontri regolari. Che sia alla stessa ora ogni settimana, mese, trimestre o altro, la comunità deve incontrarsi regolarmente. Si riunisce abbastanza frequentemente da sostenere una conversazione continua e in divenire, nella quale i membri possano riprendere da dove hanno lasciato l'ultima volta senza ripartire sempre ogni volta da capo. La vera intenzione qui è che la partecipazione alla comunità diventi una pratica in e di se stessa. La comunità non consiste solo nel riunirsi per lo scopo specifico di portare a termine un progetto o finire di leggere un libro insieme; si riunisce perché i suoi membri sono d'accordo che vivere sostenuti da una comunità sia una vita ben progettata e si attengono a questa idea. Nessuno di noi due avrebbe potuto vivere la vita che viviamo ora se non fosse stato per la pratica continua di questo genere di comunità.

Terreno comune. Se possibile, in aggiunta all'affinità di scopo, è d'aiuto avere altri terreni comuni. Di solito ciò avviene sotto la forma di valori o punti di vista. Nel gruppo

di discussione dei padri frequentato da Bill, molti dei ragazzi condividono la speranza di essere padri migliori di quelli che hanno avuto; sono dediti all'onestà totale e disponibili a tentare cose nuove, compresi alcuni esercizi folli come chiedere a qualcuno di fare il morto e poi parlare di lui come se si fosse al funerale, in modo che ciascun membro possa decidere se gli piace quello che è diventato o no. Questo terreno comune esplicito mantiene unito il gruppo, tiene viva la conversazione e agisce come mezzo per stabilire le priorità e mediare tra le istanze a mano a mano che il gruppo viaggia insieme. Anche se per partire possono bastare un'emozione comune ("stare bene insieme") e la volontà di partecipare, abbiamo constatato che raramente sono sufficienti per tenere insieme la gente a lungo o andare molto lontano.

Conoscere ed essere conosciuti. Alcuni gruppi si occupano esclusivamente del contenuto o del processo e altri solo delle persone. Stiamo parlando di una comunità che è in gran parte dedicata alle persone. Magari frequenti un club del libro veramente bello, in cui le persone leggono e si presentano preparate e hanno discussioni approfondite sulla scrittura, la narrativa e lo stato della società civile più un po' di assaggi di vini a lato, e vi piacete veramente l'un l'altro e tutto questo è *grande*. Ma non è una comunità come la intendiamo noi. Non fraintendiamoci, è veramente grande. Ha uno scopo (discussioni informate sui libri), ha un terreno comune (il primo mercoledì del mese), ma noi non siamo coinvolti reciprocamente nella vita degli altri e per far funzionare la comunità non è necessario che ci conosciamo a vicenda. Quel bellissimo club del libro probabilmente non sarebbe un posto in cui *avere questa conversazione*. Una comunità non deve essere per forza costituita da amici intimi, ma deve esistere un qualche livello di apertura personale riguardo a quello a cui è intento ogni suo membro e a come sta andando.

Quello che rende una comunità efficiente non è avere all'interno persone con la giusta esperienza o informazione; quello che la fa funzionare sono le persone con la giusta intenzione e presenza. Quello che aiuta di più è essere con persone che stanno tentando di connettere i puntini e di vivere coerentemente con se stessi e il mondo in modo onesto. Frequentare un dentista che sta facendo un lavoro sincero per migliorare se stesso è più incoraggiante ed efficace, nonostante voi siate completamente disinteressati all'odontoiatria, che essere in una comunità con qualcuno che abbia esattamente i vostri stessi interessi e le medesime aspirazioni di carriera ma che non sia sinceramente presente e coinvolto con le sue speranze e i suoi problemi. Non hai bisogno che tutti si denudino emotivamente, ma vuoi un gruppo in cui sarai conosciuto e conoscerai gli altri a un livello tale da farvi sentire coinvolti tutti insieme.

Ecco un modo per verificare quello che intendiamo. Pensa ai diversi gruppi a cui hai partecipato durante l'anno. Probabilmente puoi pensare a gruppi in cui le persone parlavano delle idee sulla loro vita e altri in cui i membri parlavano veramente della loro vita. È la differenza tra commentatori e partecipanti. Tu stai cercando una comunità di partecipanti.

Noi speriamo che questo libro ti aiuti a trovare o a creare una comunità di questo genere. Certamente hai il permesso di leggerlo alla prossima riunione del tuo club del libro, ma poi trova qualcuno disponibile a intraprendere il percorso con te. Perché il Life Design è un viaggio, e viaggiare da soli non è tanto divertente.

Noi vogliamo che tu sappia che ti consideriamo parte del nostro team, e ti invitiamo a far parte della nostra comunità. Scopri come farlo qui: www.designingyour.life.

Cose da provare

Costruire un team

1. Fai una lista di tre/cinque persone che potrebbero far parte del tuo team di Life Design. Pensa ai tuoi sostenitori, intimi, mentori o possibili tali. Idealmente, sarebbero tre/cinque persone disposte a farsi coinvolgere attivamente nel disegnare le tue vite.
2. Assicurati che tutti abbiano una copia del libro (o compra libri per tutti) in modo che tutti i membri del tuo team comprendano il modo in cui funziona il Life Design e abbiano passato in rassegna i ruoli e le regole del team.
3. Mettetevi d’accordo per incontrarvi regolarmente e co-creare attivamente una vita ben disegnata come comunità.

Conclusioni

Una vita ben progettata

Che aspetto ha una vita ben progettata ed equilibrata? Immaginate un giorno tagliato in fette di torta perfettamente uguali: una fetta per la carriera, un'altra per la salute, una per la famiglia e gli amici, una per il gioco e il divertimento: qual è la vostra torta perfetta? Ciascuno di noi conosce le aree della propria vita che hanno bisogno di un po' più di tempo e di sforzo, e potrebbe trarre beneficio da un po' più di design thinking e un po' meno preoccupazioni, riflessioni e ripensamenti.

Ora, oggi quanta parte del giorno trascorri a divertirti? A far progredire la carriera? A nutrire le relazioni? A prenderti cura della salute? A elaborare prototipi di quello che accadrà? A che cosa assomiglia *veramente* la tua torta?

Lascia che ti sveliamo un piccolo segreto. Non esiste la torta perfetta. È virtualmente impossibile, in un dato giorno, dedicarti in modo uguale a tutte le aree della vita che sono importanti per te.

Il bilanciamento funziona nel tempo.

Il Life Design funziona nel tempo.

Bill Gates, l'uomo più ricco del mondo (nel 2015), non è arrivato fin lì bilanciando il lavoro e l'amore ogni singolo giorno. Quando ha fondato Microsoft Windows nel 1985 e l'ha quotata in Borsa nel 1986 nessuno lo avrebbe definito un filantropo che fa del bene nel mondo. E probabilmente possiamo dire con una certa sicurezza che nel 1998 non stava dedicando lo stesso tempo della giornata a nutrire le sue relazioni e a difendersi dalle accuse di abuso di monopolio da parte del governo Usa.

Il bilanciamento è un mito, che sta causando un sacco di dolore e di mal di cuore alla maggior parte di noi.

Come abbiamo già detto, a noi piace la realtà, e vivere nella realtà significa capire e accettare dove ci troviamo proprio ora. E il Life Design riguarda l'essere capace di rispondere alla domanda «Come va?».

È possibile progettare la propria vita in modo che quando coloro che ti sono più vicini pronunceranno il tuo elogio funebre, dicano: «Dopotutto, ha avuto una torta divisa proprio bene».

Ok, magari non vorresti che qualcuno dicesse proprio *quello* al tuo elogio funebre, ma hai afferrato l'idea. Sappiamo che non vogliamo che qualcuno si alzi al nostro funerale e dica «Dave aveva buone capacità di comunicazione verbali e scritte» oppure «Bill ha veramente dimostrato l'abilità di giostrare priorità in conflitto e di muoversi rapidamente». La vita è più di una busta paga e della performance al lavoro. Tutti noi vogliamo sapere di essere importanti per qualcuno. Tutti vogliamo sapere che il nostro lavoro contribuisce al mondo. Tutti vogliamo sapere che abbiamo amato e vissuto al meglio delle nostre possibilità, con più significato e scopo possibile, e che nel farlo ci siamo anche divertiti.

Ed è possibile comprenderlo solo in retrospettiva, perché una vita ben progettata non è un sostantivo, è un verbo.

Convinzione limitante: *ho finito di progettare la mia vita, il lavoro difficile è fatto e tutto sarà perfetto.*
Reframe: *non si finisce mai di progettare la propria vita; la vita è un lavoro di design gioioso e infinito, con cui si costruisce la propria strada per il futuro.*

Ora alcuni di voi stanno leggendo questo libro per migliorare una vita che è già abbastanza a posto, e altri lo

stanno facendo come parte di una transizione significativa che avete veramente voluto o che vi è stata imposta. Avete un progetto importante a cui dare esecuzione, avete scelte da fare, e una volta fatte la vostra vita sarà piuttosto diversa da quella che conoscevate. In questo senso il vostro nuovo progetto sostituirà quello vecchio, che sarà lasciato indietro, e questo cambiamento è senza dubbio un grosso affare. Potete veramente percepirlo. Ma la vostra attività di Life Design non è finita.

Quindi se orientarvi nel futuro costruendo la vostra strada è il modo in cui siete entrati nel Life Design che volete vivere, è anche il modo per viverlo. Il design non è solo una tecnica per affrontare problemi e progetti, è una "via". Come tutte le "vie" può contribuire al vostro stile di vita personale. Una delle ragioni per cui il design thinking ha funzionato così bene nei nostri corsi Designing Your Life è perché è così umano. Nel 1963, quando a Stanford sono iniziati i primi corsi di design, è stato con lo scopo di ideare un "Human-Centered Design" (HCD). All'epoca si trattava di un allontanamento significativo dalle metodologie classiche di design che erano basate sulle capacità, sull'arte, sull'engineering o sulla produzione. E il lavoro iniziale per lo sviluppo della metodologia di design di Stanford è riuscito molto bene a mantenere l'umanità al centro delle cose. Dato che la "tua vita" è decisamente un'impresa umana, ha senso che il design incentrato sull'uomo ci si applichi bene.

Inoltre, nel Life Design affrontiamo solo la questione del "come" disegnare la tua vita, non del "cosa" essa dovrebbe diventare o del "perché" una vita sia meglio di un'altra.

Il nostro amico Tim si è laureato in ingegneria elettrica ed è andato a lavorare nella Silicon Valley. Il suo primo lavoro è stato in una start-up in rapida evoluzione e appena quotata in Borsa, dove stava progettando microprocessori di

ultima generazione. Tuttavia, dopo che il suo primo progetto di design fu cancellato, Tim rivalutò tutte quelle lunghe notti e i weekend e arrivò alla conclusione che il lavoro non sarebbe diventato il punto centrale della sua vita. Attribuiva al gioco e all'amore un ruolo più importante e si rese conto che doveva apportare qualche cambiamento.

Cambiò lavoro andando in una società più matura, progredì fino a una confortevole posizione senior, e poi rimase lì. Ricopre quel ruolo da quasi venti anni, è molto rispettato come guru tecnico nella società e ha ripetutamente rifiutato promozioni e il denaro che ne poteva derivare.

«Devi fare abbastanza soldi per pagare i conti e avere le cose che ti servono» afferma Tim. Nel suo caso ciò significa sostenere la famiglia, essere sicuro che i suoi figli possano accedere a un'educazione eccellente e avere una bella casa a Berkeley. «Dopo tutto questo, qual è il punto? Preferirei divertirmi di più e avere più amici. Il denaro, le promozioni e una maggiore responsabilità non sono motivazioni. Il succo di avere una bella vita è essere felici, non lavorare.»

Il disegno di Tim funziona, ed è uno dei tipi più equilibrati che conosciamo. È un ottimo padre, centro di una vita sociale vibrante, ha tanti amici, suona praticamente ogni settimana, ha un blog sui cocktail nel quale promuove le sue invenzioni, legge molto ed è una delle persone più felici che incontrerete mai. La sua dashboard salute/lavoro/gioco/amore è piena di luci verdi e progetta di mantenerla così. Ed è anche un ottimo esempio di strategia di Life Design ben congegnata, in cui il lavoro non è la cosa più importante.

Una vita dirompente

Alcune delle riformulazioni che ti abbiamo offerto possono essere dirompenti. Disimparare le cose spesso è più difficile che impararle, ma scommettiamo che nessuna delle cose che hai

imparato o disimparato nel tuo viaggio in questo libro con noi – per quanto possano essere dirompenti, ovvie, irritanti o illuminanti – in realtà ti tramuterà in una persona diversa. Ti anticipiamo che ti renderà solo più simile a te stesso, che è quello che fa ogni buon design: rivela il meglio di quello che era già lì in attesa di essere scoperto. Sin dall'inizio della sua fondazione, la nostra metodologia di design è stata un processo dichiaratamente umano applicato in modo iterativo, e quindi è ragionevole che offra non solo un approccio innovativo alla concezione della vita desiderata, ma anche al modo in cui viverla. Il che ci riporta ai cinque atteggiamenti mentali.

Abbiamo introdotto l'idea del Life Design nel libro parlandoti di cinque semplici cose che devi fare: 1. essere curioso (curiosità); 2. provare le cose (predisposizione all'azione); 3. riformulare i problemi (riformulazione); 4. sapere che è un processo (consapevolezza) e 5. chiedere aiuto (collaborazione radicale). Ti abbiamo ricordato questi atteggiamenti mentali nel corso di tutto il libro, mentre parlavamo delle varie idee e strumenti che compongono il Life Design.

Puoi applicare alcuni dei cinque atteggiamenti mentali praticamente ovunque, ogni giorno. Le opportunità di essere curiosi o provare le cose sono infinite. Nei nostri corsi facciamo un esercizio chiamato Disegnare la Vostra Via Verso Il Futuro, nel quale i nostri studenti identificano due o tre cose nel loro progetto di Life Design sulle quali sono bloccati; cose che non li porteranno da nessuna parte.

Poi chiediamo loro di produrre idee per quattro minuti su quei problemi insieme ad altri studenti che li aiuteranno ad applicare uno qualsiasi dei cinque atteggiamenti mentali come modo per sbloccare la situazione. In che modo "essere curioso" può aiutarti a superare la paura di parlare al professore vincitore del Premio Nobel che tiene il tuo corso? Be'… potresti: chiedere ad altri tre studenti che ci hanno già parlato com'è andata; vedere se in qualche articolo o

intervista parla della sua esperienza al college e se il suo essere ventenne ha qualcosa in comune con te; scoprire se e in quale progetto ha fallito miseramente per farlo sembrare più umano e meno terrificante. E così via. Quando facciamo questo esercizio, si scopre che uno qualsiasi degli atteggiamenti mentali che vengono applicati può aiutarti a sbloccarti e a fare dei passi in avanti. Lo stesso è vero per la vita ben vissuta che ora stai cercando di vivere. Ecco alcuni promemoria per ciascuno degli atteggiamenti mentali.

Essere curiosi. C'è qualcosa di interessante in ogni cosa. La curiosità infinita è un fattore chiave per una vita ben disegnata. Nulla è noioso per tutti (persino compilare la dichiarazione dei redditi o lavare i piatti).

Che cosa vorrebbe sapere qualcuno interessato a questo?

Come funziona?

Perché lo fanno in quel modo?

Come hanno fatto a farlo?

Su che cosa discutono gli esperti di questo campo e perché?

Qual è la cosa più interessante che succede qui?

Che cosa non colgo che sta succedendo qui?

Come posso scoprirlo?

Provare le cose. Se hai un'inclinazione all'azione, non potrai più rimanere bloccato. Basta preoccuparsi, analizzare, pensare o trovare una soluzione per la tua strada nella vita. Semplicemente fallo.

Come posso provare questa cosa prima di sera?

Che cosa ci piacerebbe sapere di più?

Che cosa posso fare che mi dia una risposta a questo?

Quali sono le cose che possiamo mettere in pratica e che cosa potremmo imparare?

Riformulare i problemi. La riformulazione è un cambiamento di prospettiva, e praticamente ogni problema di design può utilizzare un mutamento di prospettiva.

Che prospettiva uso oggi?

Da dove vengo?

Quali altre prospettive possono avere gli altri? Dai loro un nome e poi descrivi il problema da quelle e non dalla tua.

Descrivi il tuo problema utilizzando alcune delle lenti che seguono per la riformulazione. Il tuo problema è: molto piccolo; molto facile da risolvere; un'opportunità più che un problema; qualcosa che puoi saltare del tutto; qualcosa che in questo momento non comprendi ancora; non è un tuo problema; come sembrerà fra un anno.

Sapere che è un processo. Consapevolezza del processo significa non diventare frustrati, non perdersi e non arrendersi mai.

Quali sono i passi dietro e davanti a te che riesci a immaginare?

Ciò che hai in mente ora è pertinente con il passo che stai facendo concretamente in questo momento?

Sei concentrato sulla fase giusta?

Che succede se non pensi a un solo passo alla volta?

Qual è la cosa peggiore che può capitare? Che cosa è probabile che accada e che cosa farai in questo caso?

Qual è la cosa migliore che può capitare?

Scrivi tutte le domande, preoccupazioni, idee e speranze che hai e piazzale nel punto del processo a cui appartengono, poi chiediti se sai che cosa fare nel prossimo passo. Ti sembra diverso ora?

Chiedere aiuto. La collaborazione radicale significa che non sei solo nel processo. Trova un sostenitore con cui poter parlare del momento in cui ti trovi. Raccontagli la tua situazione per cinque minuti e domanda un feedback e una

discussione di cinque minuti. Come ti senti ora (indipendentemente da quello che ti ha detto, solo per aver parlato con qualcuno diverso da te stesso)? Ci sono molti modi per far partire una collaborazione.

Costruire un team.

Creare una comunità.

Quali sono i diversi gruppi e gli individui coinvolti in quello su cui stai lavorando? Sei connesso e in conversazione con tutti loro? Se no, datti da fare.

Tieni un diario Richieste di aiuto in cui scrivere le domande su cui vuoi aiuto e tienilo a portata di mano. Ogni settimana identifica qualcuno che può aiutarti riguardo a quello che hai scritto sul diario e contattalo.

Tieni nota delle risposte e dei risultati provenienti dai tuoi sostenitori.

Trova un mentore.

Chiama tua madre (lo adorerà, sapete che è così).

Se cerchi di utilizzare gli atteggiamenti mentali come strumenti di orientamento attivo per vivere e come parte dell'implementazione del tuo Life Design e del processo di innovazione, imparerai a padroneggiarlo molto rapidamente. È una lista breve, e non ci vuole praticamente alcuno sforzo per tenerteli a mente e vedere se ti possono servire. In poco tempo, la tua adozione naturale e organica degli atteggiamenti mentali diventerà parte della tua "via".

Solo altre due cose

Oltre ai cinque atteggiamenti mentali, ci sono altre due cose a cui devi prestare attenzione particolare nel vivere la tua vita ben progettata: la bussola e le pratiche. La bussola riguarda le grandi idee organizzative della tua visione della vita e del lavoro. Esse, insieme ai valori, ti forniscono le fondamenta per la risposta personale alla domanda «Come va?».

Ti dicono se sei sulla buona strada o fuori sincronia con te stesso. Determinano se stai vivendo una vita coerente in cui hai capito *chi sei*, *in che cosa credi*, e *che cosa stai facendo*. Quando parliamo con i nostri studenti due, cinque o più anni dopo che si sono laureati e hanno lasciato il nostro corso, la bussola è uno degli esercizi su cui continuano a ritornare. Per la maggior parte di noi la visione iniziale su queste domande rimane abbastanza stabile, ma le specifiche, le sfumature e le priorità cambiano, ed è molto utile restare aggiornati. Il miglior modo per sapere che cosa pensi veramente sulle Grandi Domande della Vita è chiederlo a te stesso e vedere che cosa hai da dire. Ti invitiamo caldamente a rivedere la tua bussola almeno una volta all'anno e ricalibrarla. Ti aiuterà a rivitalizzare la creazione di significato nella tua vita.

Forse la singola raccomandazione più importante che possiamo darti per sostenere una vita ben progettata è investire e dedicarti a qualche *pratica personale* del tipo descritto nel *Capitolo 9*. Entrambi possiamo dire che nella nostra vita la crescita personale in quest'area - il raffinamento e la partecipazione disciplinata a una pratica - è stata la cosa più rivitalizzante che abbiamo fatto. Sebbene il valore di queste pratiche (yoga, meditazione, leggere/scrivere poesie, pregare ecc.) stia prendendo piede, questa rimane ancora un'area di grande debolezza, specialmente nella società contemporanea. Le culture tradizionali orientali vanno un po' meglio, ma francamente nessuna cultura moderna eccelle in questo campo. La buona notizia è che anche un piccolo sforzo può dare ottimi risultati. Educando le tue emozioni e facendo maturare il tuo discernimento attraverso tali pratiche puoi cogliere grandi benefici che sono accessibili praticamente su base quotidiana.

Per esempio, Bill si nutre di una meditazione mattutina (eseguita mentre si rade) e dell'affermazione: «Vivo nel migliore dei mondi possibili. Tutto quello che faccio oggi,

ho scelto di farlo». E poi elenca nella sua mente tutto quello che lo aspetta quel giorno, ricordando a se stesso che tutte quelle cose le ha messe lì lui, e poi le ri-sceglie prima di iniziare la giornata. Ora dedica anche un tempo settimanale significativo alla pittura e al disegno per animare il suo cervello creativo e sperimentare la pura gioia che ne deriva. Cucina anche un pasto complicato - se non da gourmet - alla settimana, per fare qualcosa di creativo da dividere con altri.

Dave si organizza per trascorrere venti minuti al giorno in meditazione silenziosa (tecnicamente "preghiera centrante") per ricentrare se stesso nell'amore di Dio. Legge anche poesie almeno una volta alla settimana, tentando di imparare a sentire i versi nel suo corpo, non solo a leggerli nella testa. Si affida all'erudizione della moglie Claudia per compiti di poesia, dato che è stato accorto e ha disegnato un matrimonio con una donna più intelligente. E rinuncia alla velocità e al brivido della bicicletta almeno una volta alla settimana, per camminare sulle colline per almeno sei chilometri con Claudia e i cani, per rallentare le cose e osservare la natura più da vicino. Queste sono alcune delle cose che facciamo, ma speriamo che costruirai dei prototipi del tuo insieme di pratiche per scoprire quale funziona per te e ti aiuta a vivere la tua vita ben disegnata.

Quindi, come sta andando?

All'inizio di questo libro ti abbiamo presentato Ellen, a cui piacevano le rocce, Janine l'avvocato fuori posto e Donald il manager perduto. In che modo il Life Design ha cambiato come erano soliti rispondere alla difficile domanda "Come sta andando?", sostituendo le risposte di oggi?

Ellen sapeva che non voleva essere una geologa, ma anche che amava alcune parti di quello che aveva imparato a scuola,

in particolar modo l’attività di organizzare e catalogare che derivava dall’essere una geologa. E le piacevano ancora le rocce, specialmente le gemme utilizzate nella gioielleria. Quindi ha deciso di diventare brava a essere fortunata e ha iniziato le interviste di Life Design. Ha scoperto che i lavori nel campo del project management richiedono persone eccellenti nell’organizzare e classificare i compiti e le persone. Sembrava qualcosa adatto a lei. Dopo un altro po’ di interviste, attraverso il suo network è arrivata a una start-up che, tra le altre cose, stava facendo delle aste online di gioielli. Il suo amore per le “rocce” e il suo naturale talento organizzativo sono emersi durante la conversazione e la sua curiosità sulla società è venuta veramente fuori. Rapidamente l’intervista di Life Design si è trasformata in un colloquio di selezione. Due anni, e diverse promozioni dopo, ora è l’account manager per tutto quello che la società fa nel business delle aste di alta moda.

Janine ha lavorato per davvero sulla sua bussola e ha sviluppato alcune pratiche personali che l’hanno aiutata a riconoscere e a fidarsi della propria voce interiore. Ha scoperto che tenere un diario era per lei un’esperienza rivitalizzante e alla fine si è resa conto che questo accadeva perché lei è una scrittrice. In realtà una poetessa. Dopo aver lavorato sui suoi scritti come attività secondaria, lei e suo marito hanno deciso che era il momento di “provarci” e si è iscritta a un corso di laurea in poesia, iniziando una nuova (e frugale) vita come speaker, scrittrice e poetessa.

Donald ha usato l’atteggiamento mentale della curiosità per riformulare il suo lamento, «Perché diavolo sto facendo questo?», in una nuova domanda: «Che cosa c’è di tanto interessante qui che fa sì che le persone tornino giorno dopo giorno?». Ha posto questa domanda in un sacco di interviste di Life Design ai suoi colleghi, cercando quelli che si divertivano veramente e ha capito esattamente cosa diavolo

facevano lì. Quando ha combinato le intuizioni provenienti da queste storie con i risultati del suo Diario dei momenti buoni, il modello è diventato chiaro. La strada per riacquistare energia era concentrarsi sulle persone. Ha scoperto che non era nel posto sbagliato, era solo nello stato mentale sbagliato. Era diventato così preoccupato del *cosa* e del *come* del successo nel business e delle responsabilità di famiglia che si era completamente dimenticato del *perché* e del *chi*. Si è reinventato senza dover cambiare alcunché della sua situazione. Ha smesso di inquadrare il suo lavoro come «portare a termine il compito» e lo ha riformulato in «creare una cultura dinamica in cui i miei dipendenti amino il loro lavoro». È stata un'esperienza trasformativa.

Né Ellen, Janine o Donald (o Clara, Elise, Kurt, Chung o…) hanno utilizzato tutti gli strumenti, ma tutti loro hanno raccolto la sfida, si sono sbloccati e hanno costruito la loro strada verso il futuro. Siamo grati di averli conosciuti e di essere stati una piccola parte della loro vita.

Sappiamo che scrivere un libro intitolato *Design Your Life* dà a ognuno di noi la possibilità di essere un esempio vivente di come funzionano queste cose o un enorme ipocrita. Entrambi abbiamo messo al lavoro queste idee e questi strumenti quotidianamente, e abbiamo realizzato prototipi di nuovi esercizi, nuovi modi di pensare e di vivere in una vita ben disegnata in modo continuo. Abbiamo condiviso alcune delle nostre pratiche sopra, e ti incoraggiamo ad andare sul nostro sito web (www.designingyour.life) per una lista completa delle pratiche giornaliere che potrebbe farti piacere provare.

Le nostre vite si evolvono costantemente – da ingegneri a consulenti a insegnanti a scrittori – e a ogni passo del viaggio siamo sempre grati e costantemente curiosi di vedere che aspetto assumeranno le nostre vite ben disegnate.

Nel corso del libro abbiamo condiviso con te le storie di molte persone con cui abbiamo lavorato e che lungo la strada abbiamo conosciuto. Anche se non tutti stanno “vivendo il sogno”, possiamo dire con cognizione di causa che ciascuno dei nostri collaboratori che ha messo in pratica almeno alcuni (se non tutti) di questi strumenti e di queste idee ha compiuto progressi reali in modi che non aveva mai sperimentato prima.

Abbiamo goduto di una lunga e assoluta collaborazione reciproca e con migliaia di studenti e clienti che si sono imbarcati nel viaggio del Life Design con noi, e non vediamo l’ora di collaborare con te.

Speriamo che tu ci faccia sapere come sta andando ma, più importante, speriamo che sarai in grado di rispondere in modo soddisfacente alla domanda «Come sta andando?» a te stesso.

In definitiva, il Life Design è un modo di vivere che trasformerà come guardi alla tua vita e come la vivi. Perché il risultato finale di una vita ben disegnata è una vita ben vissuta.

E davvero, potremmo sperare qualcosa di meglio?

Ringraziamenti

Ci sono molte persone che sono state importanti e che ci hanno sostenuto nel percorso di scrittura di questo libro. Pur correndo il grave rischio di dimenticarne qualcuna, vogliamo ringraziare quelle che seguono.

Eugene Korsunskiy e Kyle Williams, nostri soci fondatori, per aver creduto in noi, aver lavorato duramente e aver avuto un ruolo fondamentale nella nascita del Life Design Lab.

I colleghi del d.Life di Stanford Jon Kleiman, Gabriel Lomeli, Grabiel Wilson, Kristin Mayer, Kathy Davies, Gabrielle Santa-Donato e Lauren Pizer, per aver incarnato la “collaborazione radicale” e averci aiutato a far diventare il nostro corso Designing Your Life un dono per tutti.

David Kelley, per aver creato la posizione di direttore esecutivo del programma di Product Design di Stanford apposta per me (Bill), lasciandomi insegnare quello che volevo, e aver iniziato il viaggio che ha condotto a questo libro.

Il professor Sheri Sheppard per essere stato un risoluto sostenitore, un eroico protettore di studenti di laurea e un abile mentore di facoltà disposto a scommettere su un paio di ragazzi in possesso di semplici master.

Ai leader anticipatori di Stanford, che hanno creduto nel potere del Life Design e hanno preparato la strada per cambiare l’università e, speriamo, l’istruzione superiore americana: Harry Elam, Ph.D., vicerettore; Patti Gumport, Ph.D., vicerettore; Brad Osgood, Ph.D., ex preside della facoltà di Ingegneria; Greg Boardman, vicerettore.

Un ringraziamento speciale ai nostri primi collaboratori che ci hanno affiancato nei primissimi giorni, e i cui anni

di sostegno e incoraggiamento hanno fatto la differenza: Scotty McClennan, vicepreside (in pensione), che ha introdotto la perseveranza e la pazienza nel cambiamento culturale; Shari Palmer, vicerettore associato, che ci ha insegnato come pensa l'università; Lance Choy, ex direttore esecutivo del centro di sviluppo di carriera, che ha dato inizio a tutto quando ha posto la domanda fondamentale: «Potete farlo *per gli studenti di tutti i corsi di laurea*?»; e Julie Lythcott-Haims, ex preside delle matricole, che ci ha spinti a raggiungere l'intero corpo degli studenti, ci ha dato energia con un incoraggiamento affidabile e ci ha mostrato la strada per far crescere il nostro progetto oltre noi stessi, diventando il nostro primo co-istruttore certificato.

Lindsay Oishi, Ph.D., e Tim Reilly, Ph.D., che hanno fatto l'enorme investimento personale di dedicare i loro progetti di ricerca per il dottorato a dimostrare l'efficace del nostro sistema di Life Design, e così facendo hanno fatto in modo che definissimo meglio il nostro lavoro e dessimo alla gente ciò che merita. Ai professori Dan Schwartz e Bill Damon, i loro relatori, per il supporto e la guida, e alla dottoressa Denise Pope, fondatrice di Challenge Success, per i suoi attenti suggerimenti e la dimostrazione che si può cambiare il sistema di istruzione.

Randy Bare, all'epoca direttore della Westminster House alla University of California, Berkeley, per avermi (Dave) suggerito in modo innocente nel 1999, «Dovresti tenere un corso qui», e aver avviato la mia quarta carriera come educatore.

Dottoressa Sharon Daloz-Parks, che mi ha chiesto (Dave) con inquietante prescienza tanti anni fa: «Sei pronto per dove ti porterà tutto questo?» e non ha mai mancato di sostenermi e di esortarmi.

Bob McKim, che ha creato il programma Product Design di Stanford e ha salvato un laureato in fisica perso (Bill), avviandomi su una carriera che è stata molto divertente.

Bernie Roth, mentore e guida, e l’unico a cui ci rivolgiamo quando dobbiamo pensare alla nostra politica universitaria.

Jim Adams, che ha ispirato entrambi quando eravamo studenti e ci ha insegnato a padroneggiare i blocchi concettuali, compreso quello che ci ha messo di fronte nel 2007 quando ci ha detto «Non so proprio come farete a insegnare questa roba!», il che ci ha spronati a immaginarci il come.

E a quelle persone speciali le cui vite appaiono in queste pagine per aiutarci a mostrare come funziona veramente il Life Design. Abbiamo preso in prestito le loro storie per aiutarvi a scrivere le vostre (e, ovviamente, abbiamo cambiato i loro nomi). Saremo per sempre grati per il loro contributo inestimabile nella personalizzazione e nell’umanizzazione di questo libro.

Ci sono due persone speciali che hanno reso possibile questo libro nel modo più concreto possibile.

Lara Love, nostra collaboratrice nella scrittura, per aver trovato la vera voce di Bill-e-Dave e aver plasmato le parole che avremmo scritto se fossimo scrittori veri come lei. Abbiamo apprezzato moltissimo la sua pazienza nel sopportare innumerevoli ore di riunioni, video e registrazioni sena alcun indebolimento della sua passione per il lavoro e del suo affetto per noi. Quando le nostre energie calavano, potevamo semplicemente prendere in prestito dal suo pozzo senza fondo di prontezza cordiale e disponibilità produttiva. Lara ha dimostrato un’incredibile abilità nell’ascoltarci attentamente e poi scriverci in modo perfetto. Non ha scritto per noi, su di noi o per conto di noi. Le ci *ha scritto*, e noi e tutti i nostri lettori sono ben serviti dal suo lavoro eccelso.

Doug Abrams, il nostro agente, co-ideatore del libro, architetto dell’idea, guida del mondo dell’editoria, amico onesto e grande collaboratore a trecentosessanta gradi. È giusto dire che senza Doug questo libro non sarebbe venuto alla luce. Dopo il nostro primo tentativo fallimentare di

scrivere una bozza che era essenzialmente una noiosa sceneggiatura del nostro corso, sapevamo di aver bisogno di aiuto. Doug è diventato il nostro consulente progettista del libro e ha gestito lo sforzo di immaginare che tipo di libro avevamo da offrire al mondo e come potevamo concepirlo al meglio per i nostri lettori. Doug il designer di libri ci ha insegnato che cos’era un libro. Poi Doug l’agente è entrato in azione, ha steso il tappeto rosso nel mondo dell’editoria e ha detto: «Seguitemi ragazzi, pronti per il viaggio della vostra vita». Finora è stato un gran viaggio, e non vediamo l’ora di vedere che cosa ci aspetta.

Infine, vorremmo ringraziare tutto lo straordinario team in Knopf, ma tra loro un campione spicca solitario: Vicky Wilson, la nostra editor e responsabile in capo del cambiamento culturale. Non possiamo descrivere in modo adeguato che cosa abbia significato avere Vicky a capo del team che ha lanciato questo libro nel mondo. Il suo impegno nei confronti del libro e di noi è stato immediato. Lei è una forza della natura, e il successo del libro è assolutamente legato alla sua decisione di portarlo in vita. La sua fiducia in esso e la sua visione per il contributo culturale che può apportare sono state la nostra insostituibile fonte di energia rinnovabile. Persino i designer di esperienza hanno bisogno di ispirazione, e Vicky ce l’ha fornita senza sosta sin dal primo momento in cui ci siamo incontrati. Grazie, grazie, Vicky.